



School of
Management and Law

COMPETENCE



Risiko – zwischen Schutz und Chance

Das Magazin der ZHAW School of Management and Law
Nr. 7, September 2016

Bildkonzept dieser Ausgabe

Es gibt Berufe, die naturgemäss gefährlicher sind als andere. Sei es, weil man beispielsweise mit entsprechendem Werkzeug, unter erschwerten Bedingungen wie in grosser Höhe oder mit gefährlichen Stoffen arbeitet. Die Schweizerische Unfallversicherung Suva führt die Statistik der Unfallversicherung UVG und erstellt eine Liste der gefährlichsten Berufe. In diesem Magazin zeigen wir einige davon und beschreiben, welche Sicherheitsmassnahmen bei Schweizer Unternehmen dafür sorgen, dass die Risiken minimiert werden.

Titelseite: Dachdecker

Matthias Karl von der Schwarzwälder AG fixiert die letzten Dachschilden bei einem Steildach. Sofern kein Gerüst zur Absturzsicherung besteht, müssen Arbeiter laut Gesetz mittels Seil und Auffanggurt gesichert sein. Zudem gilt dann Helmtragepflicht. Es ist klar geregelt, wie genau die Absturzsicherung gewährleistet werden muss, wobei nur nach Europäischer Norm geprüfte Produkte zugelassen sind. Zudem ist vorgeschrieben, über welche Mindestausstattung zum Schutz gegen Absturz ein Dach verfügen muss. Für Dachdecker ist solides Schuhwerk vorgeschrieben.

Inhalt

Vorwort	5
CEO-Perspektive	
«Wir wollen nicht Polizei spielen» / Interview mit Felix Weber, Suva	6
Hochschulperspektive	
Risiken versichern: was KMU beachten müssen / Angela Zeier Röschmann	10
Politische Risiken – der unterschätzte Faktor / Christoph Ebnöther	14
Compliance ist rechtliches Risikomanagement / Helke Drenckhan und Katharina Hastenrath	16
Flexibel Beschäftigte – Quelle rechtlicher Risiken / Sabine Steiger-Sackmann	20
Wie KMU ihre Liquidität optimieren können / Gheorghita Streiff und Oliver Vögele	22
Heikler Umgang mit Kundendaten / Linda Miesler und Angela Bearth	25
IT-Risikomanagement für KMU / Karlheinz Schwer	28
Risikoprofilierung von Anlagekunden / Johannes Höllerich	30
Erfolgreich und verantwortungsvoll / Fridolin S. Brand und Herbert Winistörfer	32
Risiko von «Industrie 4.0» / Mathias Ehrat und Michael Lustenberger	34
Riskante Entscheide am Arbeitsmarkt / Frithjof Müller und Elena Hubschmid-Vierheilig	38
Unternehmensperspektive	
Das lukrative Geschäft mit dem Risiko / Markus Gisler	40
Alumni-Perspektive	
«Risiken eingehen heisst Varianten kennen» / Interview mit Yves von Ballmoos, Business Angel	42
Perspektivenwechsel	
«Dieses Fluggefühl ist einzigartig» / Porträt von Mathias Wyss, Risk Manager und Wingsuit-Pilot	46

Betonwerke

Die Anlagen im Betonwerk Hard in Neftenbach der Toggenburger AG werden von gesicherten Laufstegen und Podesten aus kontrolliert. Von dort hat Benjamin Rentsch einen guten Überblick. Da Mitarbeitende in Betonwerken auch selbst gut gesehen werden müssen, trägt er Warnkleidung nach Europäischer Norm EN 471. Zudem ist er mit Funk ausgerüstet, um jederzeit informieren oder Hilfe anfordern zu können. Eine Helmtragepflicht gibt es indes nicht, da sämtliche Bänder mit Band- und Unterbandabdeckungen ausgestattet sind. Die Dosier- und Förderanlagen verfügen über Notaus- und Vorortschalter sowie Reissleinen.

Building Competence.



Liebe Leserin, lieber Leser

Ist die Krise da, ist es zu spät. Dann können Organisationen nur noch reagieren und versuchen, den Schaden zu begrenzen. Doch so weit muss es nicht kommen. Ein professionelles, gelebtes Risikomanagement kann Krisen vorbeugen. Ein wichtiger Aspekt sind finanzielle Risiken, wobei für Unternehmen die Aufrechterhaltung der Liquidität höchste Priorität haben sollte (S. 22). Nicht minder wichtig ist das rechtliche Risikomanagement, also die Compliance (S. 16). Ihre Bedeutung steigt mit der zunehmenden Regulierungsdichte. Ein wichtiges Anwendungsfeld sind Arbeitsverträge, wo viele Fallstricke lauern (S. 20). Viele Regulierungen und andere relevante Entscheidungen haben ihren Ursprung in der Politik. Doch die Beobachtung des politischen Umfelds wird oft vernachlässigt. Ein Political Risk Management sei aber jedem Unternehmen empfohlen, das keine unliebsamen Überraschungen erleben will (S. 14). Firmen

können sich zwar gegen diverse Risiken versichern (S. 10), doch auch da gilt es, genau hinzuschauen: Nicht in jedem Fall ist dies zielführend. So kann es Sinn machen, Risiken bewusst zu akzeptieren und damit zu leben.

Man sollte Krisen aber nicht nur als Gefahr sehen, sondern auch als Chance, wie ein chinesisches Sprichwort sagt. So setzt sich das chinesische Schriftzeichen für «Krise» (危机, wēijī) aus je einem Teil der Worte «Gefahr» (危险, wēixiǎn) und «Chance» (机会, jīhuì) zusammen. Entsprechend behandeln wir in dieser Ausgabe nicht nur die negativen Seiten. Wie heisst es doch: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt! Oft zwingen neue Entwicklungen oder Technologien ganze Branchen dazu, radikal umzudenken. Solch eine Entwicklung ist die «Industrie 4.0» (S. 34), die hierzulande nicht verschlafen werden darf. Geht es um Innovationen, mischen Startups an vorderster Front mit. Viele davon scheitern zwar, doch nirgends sind die Wachstumschancen grösser, wenn sich das Geschäftsmodell durchsetzt (S. 42). Es kann sich bisweilen also lohnen, grosse Risiken einzugehen, auch beim Investieren. Um aber Enttäuschungen vorzubeugen und die passende Anlagestrategie zu wählen, gilt es, die eigene Risikobereitschaft möglichst sorgfältig zu ermitteln. Dazu kann man eine Software nutzen, die Anlagerisiken verständlich sichtbar macht (S. 30).

Vermutlich ist die Risikobereitschaft bei vielen Menschen in der Freizeit am höchsten. Man muss sich zwar nicht gerade mit einem Wingsuit von der Klippe stürzen (S. 46), doch bereits beim Fussballspielen oder Skifahren passieren viele Unfälle. Das kostet die Schweizer Unfallversicherer, allen voran die Suva, jährlich rund drei Milliarden Franken (S. 6). Nicht eingerechnet sind die Kosten, die bei Arbeitgebern anfallen. Deshalb ist es auch aus volkswirtschaftlicher Sicht wichtig, für die Risiken von Freizeitaktivitäten zu sensibilisieren. Letztlich bleibt es eine subjektive Entscheidung, welche Risiken man eingeht und welche nicht.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und hoffen, Sie für das Thema «Risiko» begeistern zu können. Unsere Autorinnen und Autoren stehen Ihnen für weitere Auskünfte gerne zur Verfügung.

Prof. André Haelg
Direktor
ZHAW School of Management and Law

Toggenburger

«Wir wollen nicht Polizei spielen»

«Mehr als eine Versicherung» lautet der Claim der Schweizerischen Unfallversicherung Suva. In der Tat ist sie auch Präventionsstelle, Betreiberin zweier Rehakliniken und eine bedeutende institutionelle Anlegerin. Felix Weber, Vorsitzender der Geschäftsleitung, gewährt einen Einblick in das Modell Suva.

Interview: **Adrian Sulzer**

Felix Weber, wie risikofreudig sind Sie?

Felix Weber: Ganz normal. Ich fahre Ski und Fahrrad oder gehe mit meinen Kindern rollerbladen. Aber alles mit entsprechender Ausrüstung: Helm ist Pflicht und beim Bladen trage ich auch Schoner.

Sie haben ja eine Vorbildfunktion.

Natürlich, aber es ist auch sinnvoll. Ich nutzte die entsprechende Ausrüstung bereits, bevor ich zur Suva kam. Beim Skifahren trage ich seit 20 Jahren Helm.

Hat sich das Risikoverhalten der Schweizerinnen und Schweizer in den letzten Jahren verändert?

Ja gewiss. Viele bewegen sich häufiger und suchen in der Freizeit auch mehr Risiko. Gleichzeitig zeigen Schutzausrüstungen wie Rückenpanzer oder Helme, dass die Menschen auch Sicherheit suchen. Man möchte möglichst lange gesund leben und die Freizeit genießen können.

Welche volkswirtschaftlichen Kosten verursachen Freizeitunfälle jährlich in der Schweiz?

Ich kann Ihnen nur sagen, wie viel es die Schweizer Unfallversicherer jährlich kostet, nämlich fast drei Milliarden Franken. Das sind aber nur die Heilkosten, Taggelder und Renten. Hinzu kommen noch Kosten in den Betrieben wie für die Beschaffung von Ersatzkräften, deren Einarbeitung oder den Verlust an Produktivität. Diese Kosten sind nicht leicht zu ermitteln, dürften aber erheblich sein.

Was bewirken Ihre Präventionskampagnen und wie messen Sie den Erfolg?

Wir beobachten die Entwicklung des Fallrisikos oder der Unfallschwere. Zudem messen wir auch konkrete Massnahmen. Beim Start des Präventionsprogramms «Die 11» beispielsweise haben wir eine Nullmessung durchgeführt. So konnten wir das Verletzungsgeschehen im Schweizer Fussball analysieren und später die Wirkung des Präventionsprogramms nachweisen. Durch eine seriöse Durchführung von Präventionsprogrammen lässt sich das Verletzungsrisiko im Training erheblich verringern. Anschliessend kann man beispielsweise die Zahl der verhinderten Unfälle mit den Durchschnittskosten multiplizieren und dies mit den Werten vergleichen, die zu erwarten gewesen wären, hätte man nichts gemacht. So können wir die Wirkung gut aufzeigen. Dasselbe gilt für Helmtragquoten beim Ski- oder Velofahren.

Sind Grümpelturniere der grösste Risikofaktor im Fussball?

Der Risikofaktor ist nicht das Grümpelturnier. Entscheidend sind Ausrüstung, Fairplay und Vorbereitung. Es macht einen grossen Unterschied, ob man seinen Körper für solche Belastungen trainiert oder nur einmal pro Jahr auf den Platz geht. Sind die Gelenke und Muskeln nicht darauf vorbereitet, kann schnell etwas passieren. Dann gibt es weitere Risikofaktoren wie Ambitionen, Selbstüberschätzung oder den Konsum von Alkohol. Fussball ist der Freizeitsport, bei dem die meisten Unfälle passieren. Die



Bild: Florian Wehrli

Felix Weber: «Freizeitunfälle kosten die Schweizer Unfallversicherer jährlich fast drei Milliarden Franken.»

durchschnittlichen Schadenskosten sind beim Schneesport aufgrund der Geschwindigkeit aber höher. Ähnliches gilt fürs Fahrradfahren.

Besteht bei der Prävention nicht das Risiko, dass man übers Ziel hinausschiesst?

Ich glaube nicht, dass wir die Menschen bevormunden. Wir wollen auch nicht Polizei spielen. Bewegung und Spass müssen sein. Wir zeigen aber auf, wo die Vernunft aufhört, wenn man sich nicht schützt. Skifahren ist ein gutes Beispiel dafür, was wir erreichen können. Der Helm ist dort inzwischen mehr Modeaccessoire als Protektor. Ohne Helm sind Sie auf der Skipiste heute ein Exot.

Und wie sieht es am Arbeitsplatz aus?

Dort hat sich das Bild ebenfalls positiv verändert. Wir stellen einen Zusammenhang zwischen Beruf und Freizeit fest. Gelingt es, Mitarbeitende am Arbeitsplatz für das Thema Sicherheit zu sensibilisieren, hat dies auch positive Auswirkungen auf ihr Privatleben. Zudem investieren Unternehmen vermehrt in Beratungen zur Freizeitsicherheit und realisieren zusammen mit uns entsprechende Programme.

Eine Charta soll die Sicherheit am Arbeitsplatz erhöhen. Wie funktioniert das?

Um tödliche Berufsunfälle zu vermeiden, brauchen Mitarbeitende die Legitimation, bei möglichen Gefahren «Stopp» sagen zu können. Sie sollen nicht unter Zeitdruck weiterar-

beiten und Risiken eingehen müssen. Mit Unterzeichnung der Charta verpflichten sich Firmen, bei einem «Stopp» die Gefahr abzuklären und zu beheben, bevor weitergearbeitet wird. Unsere Vision ist es, die Zahl der tödlichen Berufsunfälle bis 2020 zu halbieren. Ein wichtiges Element, um dies zu erreichen, sind die «Lebenswichtigen Regeln». Es hat sich gezeigt, dass 60 Prozent dieser Unfälle durch Einhaltung der Regeln hätten vermieden werden können. Werden sie eingehalten, ist dieses anspruchsvolle Ziel realisierbar.

Mittels beruflicher Reintegration von Verunfallten lassen sich Rentenzahlungen sparen. Stehen die Chancen dafür besser als früher?

Wir versuchen, früh zu unterstützen, wenn ein Arbeitsplatzverlust droht. Beim Case Management sind wir eng mit dem Arbeitgeber in Kontakt. Der Grossteil der Schweizer Arbeitgeber verhält sich vorbildlich. Sie sind bemüht, Mitarbeitende nach einem Schicksalsschlag rasch wieder in ihrem Betrieb zu beschäftigen. Eine Rolle spielen aber auch die wirtschaftliche Lage und konjunkturelle Schwankungen. Zumindest bis zur Aufhebung des Frankenmindestkurses ging es dem zweiten Sektor und der Baubranche in den letzten Jahren relativ gut. Das hat geholfen, Leute zu reintegrieren. Ob das so bleibt, wird sich zeigen. Ein Vorteil ist aber, dass man heute mehr Möglichkeiten hat, Personen aus manuellen Berufen auf administrative oder organisatorische Tätigkeiten umzuschulen. Dafür gibt es viele gute Beispiele.

Die Suva zählt mit einem Anlagevolumen von rund 46 Milliarden Franken zu den grössten institutionellen Anlegern der Schweiz. Ihre Performance liegt seit Jahren über derjenigen einer durchschnittlichen Pensionskasse. Gehen Sie höhere Risiken ein?

Nein, unsere Risikofähigkeit ist ähnlich wie die der Pensionskassen. Wir haben eine sehr gut diversifizierte Anlagestrategie, die wir diszipliniert einhalten. Zudem können wir über einen langen Zeithorizont anlegen, auch antizyklisch investieren und so das Verhältnis zwischen Risiko und Ertrag optimieren. Aber auch wir müssen auf unserem Kapital eine ausreichende Rendite erzielen, da wir die Rentenleistungen für unsere Versicherten bis an das Lebensende ausfinanzieren müssen. 1,2 Prozent Rendite wie 2015 genügen da definitiv nicht über lange Frist. Wir brauchen sicher 2,2 Prozent. Die Negativzinsen beschäftigen uns derzeit stark. Sie kosten den Prämienzahler aufgrund der Währungsabsicherung etwa 250 Millionen Franken jährlich.

Big Data und Digitalisierung sind in aller Munde. Welche Chancen und Risiken sehen sie diesbezüglich für die Suva?

Wir haben in den letzten Jahren vor allem bei den Heilkosten Fortschritte gemacht. Uns werden jährlich etwa 2,5 Millionen Rechnungen gestellt, wovon rund 98 Prozent elektronisch verarbeitet werden. Etwa 290 000 Rechnungen weisen wir wegen Unstimmigkeiten zurück, was Forderungen von rund 200 Millionen Franken entspricht. Hier läuft vieles über Algorithmen, die uns helfen, unsere Ressourcen zur Prüfung fragwürdiger Rechnungen optimal einzusetzen. Wenn Sie zum Beispiel 50 000 Unfälle haben, die das Knie betreffen, erhalten Sie durch die Datenmenge klare Muster, wie solche Verletzungen ablaufen und behandelt werden. Fällt ein Fall aus diesem Muster oder läuft er aus dem Ruder, muss man abklären, weshalb.

Man hört immer wieder von spektakulären Betrugsfällen. Was tut die Suva, um dieses Risiko zu beherrschen?

Zunächst muss ich klarstellen, dass es sich um eine sehr kleine Gruppe handelt. Dabei muss man zwei Sorten von Fällen unterscheiden: einerseits dubiose Firmenkonstrukte mit quasi frei erfundenen Leistungen und andererseits Einzelpersonen, die versuchen, zu Leistungen zu kommen, die ihnen nicht zustehen. Dem müssen wir konsequent den Riegel schieben, denn das ist unfair gegenüber allen anderen Prämienzahlern. Wir haben ein spezialisiertes Team von 15 Personen, die jährlich rund 700 potentielle Betrugsfälle untersuchen. Oft fallen Unregelmässigkeiten aber bereits in der Schadensbearbeitung auf. Unse-

re Mitarbeitenden haben ein gutes Gespür. Gewinnen sie den Eindruck, dass etwas nicht stimmt, untersuchen sie diesen Fall, beispielsweise mittels Befragungen. Zum Teil erhalten wir Hinweise von anderen Versicherern oder von Nachbarn. Wir analysieren auch Daten und versuchen, Muster zu erkennen. Ein Big-Data-Ansatz ist dafür aber gar nicht immer nötig. Heute kommunizieren die Leute oft viel offener, beispielsweise via Social Media. Tun sie das öffentlich, schauen wir auch hin. Als letztes Mittel können wir Personen überwachen lassen. Das geschieht aber nur bei wenigen Einzelfällen und begründetem Verdacht.

Welchen Mehrwert bietet die Suva als Monopolversicherer gegenüber privaten Unfallversicherern? Ist das Modell noch zeitgemäss?

Das Modell Suva ist einzigartig, weil es Prävention, Versicherung und Rehabilitation verbindet. Im Verwaltungsrat sind Arbeitgeber, Arbeitnehmer und der Bund vertreten. Dies ermöglicht tragfähige Lösungen, gerade für die Sozialpartner, die gewissermassen Besitzer der Suva sind. Schliesslich fliesst unser Gewinn zurück an die Versicherten, indem wir die Prämien senken. Die Akzeptanz auf Kundenseite ist hoch. Dazu ist es wichtig, dass wir einen guten Job machen. Die Revision des Unfallversicherungsgesetzes hat das Modell Suva bestätigt. Es ist die richtige Lösung für den zweiten Sektor.

Die Suva

Die seit 1918 tätige Suva beschäftigt rund 4 200 Mitarbeitende. Als selbstständiges Unternehmen des öffentlichen Rechts mit 4,2 Mrd. Franken Prämienvolumen versichert sie rund 127 000 Unternehmen bzw. 1,98 Mio. Berufstätige gegen die Folgen von Unfällen und Berufskrankheiten. Arbeitslose sind automatisch bei der Suva versichert. Zudem führt sie im Auftrag des Bundes die Militärversicherung. Ihre Dienstleistungen umfassen Prävention, Versicherung und Rehabilitation. Sie arbeitet selbsttragend, ohne öffentliche Gelder. www.suva.ch

Felix Weber

Felix Weber ist seit 2016 Vorsitzender der Geschäftsleitung. Von 2009 bis 2015 war er als Leiter des Departements Versicherungsleistungen und Rehabilitation Mitglied der Geschäftsleitung. Zuvor war er für die Luzerner Kranken- und Unfallversicherung Concordia tätig. Dort war er zuletzt Mitglied der Geschäftsleitung. Nach dem Studium an der Universität St. Gallen mit Schwerpunkt Risikomanagement und Versicherung arbeitete er zehn Jahre in diversen Führungsfunktionen für den Versicherungskonzern Zurich.



Recycling

Hüseyin Yldiz bedient einen Umschlagbagger auf dem Recyclingplatz der Karl Kaufmann AG in Thörishaus. Als Maschinenführer muss er ständig sehr konzentriert arbeiten. Die Bedienung der Hydraulik erfordert viel Gefühl. Zudem muss er nicht nur die Last im hydraulischen Greifer im Auge behalten, sondern auch das Umfeld im Schwenkbereich des Baggers, damit keine Personen oder Sachen zu Schaden kommen. Alle Personen auf dem Platz tragen Sicherheitswesten und zur Kontrolle des Schwenkbereichs ist der Bagger mit Spiegeln, Bildschirm und Kamera ausgerüstet. So lassen sich auch die toten Winkel überwachen.

Risiken versichern: was KMU beachten müssen

Viele Unternehmen sind mit Risiken konfrontiert, deren Auswirkungen sich über traditionelle Versicherungslösungen nicht abdecken lassen. Warum tut sich die Versicherungsindustrie mit Lösungen für Risiken wie Imageschäden oder starke Erdbeben so schwer? Können Unternehmen für solche Fälle vorsorgen?

Text: **Angela Zeier Röschmann**

Die Allianz veröffentlicht jedes Jahr einen Risk Barometer für Geschäftsrisiken. Betriebsunterbruch und Marktentwicklungen führen 2016 die Liste an. Erst später folgen traditionelle Risiken wie Naturkatastrophen und Feuer. Auch neuere Herausforderungen wie geopolitische Unruhen oder Cyberkriminalität beunruhigen Unternehmen zunehmend. Dass solche Risiken neu auf der Agenda vieler Firmen stehen, ist vor allem auf die stärkere wirtschaftliche Vernetzung aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung zurückzuführen. Unternehmen jeglicher Grösse sehen sich mit einer steigenden Komplexität und Volatilität konfrontiert, deren Ursachen sich oft ihrer Kontrolle entziehen.

Massnahmen zur Risikominderung

Die Sensibilisierungs-, Planungs- und Kontrollprozesse eines systematischen Risikomanagements können helfen, sich gegen solche Risiken zu schützen. Beispielsweise werden anhand von Szenarien wie Zins- oder Währungsschwankungen die Konsequenzen für das Unternehmen durchgespielt und entsprechende Massnahmen eingeleitet. So haben manche Schweizer KMU bereits lange vor dem Frankenschock Teile der Produktion in Euroländer ausgelagert, um für dortige Kunden attraktiv zu bleiben. Weitere Massnahmen, die aus einer fundierten Risikoanalyse abgeleitet werden, sind beispielsweise Mitarbeiterschulungen zu Themen wie Sicherheit, Brandschutz oder Zugangskontrollen. Doch viele Risiken wie stagnierende Märkte oder Naturkatastrophen entziehen sich der unmittelbaren Beeinflussbarkeit. Deshalb gilt es, Massnahmen

zu treffen, die nicht nur die Eintrittswahrscheinlichkeit reduzieren, sondern auch die Auswirkungen mindern. Typische Massnahmen sind der Aufbau alternativer Standorte, Nachfolgeplanung sowie Krisen- und Notfallpläne.

Neue oder seltene Risiken versichern

Bei relativ neu auftretenden Gefahren kann es oft zu Deckungslücken kommen. So beispielsweise bei Cyberattacken, die vielfältige Risiken bergen. Entgegen der verbreiteten Annahme decken klassische Versicherungen wie Ertragsausfall, Haftpflicht oder Vertrauensschaden Cyberbetrugsvorfälle in der Regel nicht ab. Bislang bieten vor allem internationale Versicherer wie AIG, Allianz, Chubb oder Zurich Cyber-Risk-Lösungen an. Gemäss einer Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen decken solche Policen folgende Ursachen ab: menschliche Fehler, Hackerangriff, Erpressung und teilweise auch technische Fehler. Die Deckung beinhaltet in der Regel direkt zurechenbare Kosten wie das Wiederherstellen der Website oder der Kundendaten sowie die

«Kaum ein Versicherer deckt Reputationsschäden ab.»

Kosten für Betriebsunterbrechung oder Rechtsstreitigkeiten. Konkrete Beispiele sind Lösegeldzahlungen bei Verschlüsselungstrojanern, Beraterhonorare für Krisenmanagement, Kosten, um Kunden zu informieren, sowie Aufwände für die Rekonstruktion verlorener oder beschä-

digter Daten. Die Deckungssummen variieren zwischen 5 und 50 Millionen Franken. Noch stärker beschäftigen Unternehmen aber die Folgekosten: Oft hinterlässt der Imageschaden einen grösseren wirtschaftlichen Schaden als der Betriebsunterbruch oder Datenverlust. Doch kaum ein Versicherer deckt Reputationsschäden oder Marktwertverlust infolge eines Imageschadens ab.

Unsicherheiten erhöhen die Prämien

Dies liegt vor allem daran, dass Versicherer den Schaden durch Reputationsverlust nicht beziffern können. Die Schätzbarkeit ist seit jeher ein zentrales Kriterium der Versicherbarkeit. Gibt es nur wenige Erfahrungswerte über Schadensart, -frequenz und -ausmass ist die Diagnose- und Prognoseunsicherheit hoch. Im Falle von Cyber Risiken besteht des Weiteren ein grosses Änderungsrisiko beispielsweise in Bezug auf Datenschutzrichtlinien, was aus Sicht der Versicherer einen Prämienzuschlag nötig macht. Je unsicherer die Schätzung, desto höher die Prämien. Die Folge sind hohe Prämien und Selbstbehalte sowie niedrige Deckungssummen für neue Risiken wie Cyberattacken. Das limitierte Versicherungsangebot ist dem Geschäftsmodell der Versicherer geschuldet. Dieses basiert auf dem Grundversprechen, dass Schäden der Versicherungsnehmer mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit bezahlt werden. Zum Schutz der Versicherten und des Finanzmarkts sind Versicherer rechtlich zu hoher Sicherheit in Bezug auf die Solvenz verpflichtet. Das limitierte Angebot und die damit verbundene geringe Nachfrage führen zu einer langsamen Entwicklung des Versicherungsmarkts. Dabei wären mehr Erfahrungswerte zentral, um die Schätzbarkeit zu verbessern und Schäden im Kollektiv und über die Zeit ausgleichen zu können. Vor diesem Hintergrund bieten vornehmlich internationale Versiche-

rumsmakler sogenannte Portfoliolösungen an: Sie bündeln ähnliche Risiken mehrerer Kunden, um als Kollektiv bessere Bedingungen einkaufen zu können.

Erdbebenschäden sind kaum abgedeckt

Auch die Versicherbarkeit traditioneller Risiken wie Naturkatastrophen birgt Schwierigkeiten. Erdbeben sind in der Schweiz die bedeutendste Naturgefahr. Sie sind zwar nicht häufig, das Schadenausmass kann aber enorm sein. Da das Risiko aufgrund der geringen Frequenz kaum wahrgenommen wird, sind die Nachfrage nach Versicherungsdeckungen und Investitionen ins Risikomanagement gering. Würde sich aber ein Erdbeben wiederholen, wie es 1356 in Basel vorgekommen ist, wäre gemäss Schweizerischem Erdbebendienst mit einer Schadenssumme von 100 Milliarden Franken zu rechnen. Für viele Unter-

«Je unsicherer die Schätzung, desto höher die Prämien.»

nehmen wäre ein solches Ereignis existenzbedrohend. Doch nicht nur die Nachfrage, auch das Interesse der Assekuranz an Erdbebendeckungen ist gering. Aufgrund der Seltenheit schwerwiegender Ereignisse fehlt die Berechnungsgrundlage. Kommt hinzu, dass Versicherer in kurzer Zeit sehr hohe Schadenzahlungen leisten müssten. Daher muss das Risiko auf mehrere Gesellschaften aufgeteilt werden. Die grosse Mehrheit der Versicherer spricht sich deshalb klar für eine obligatorische Erdbebenversicherung aus. Für die Deckung anderer Elementarschäden wie Überschwemmung, Sturm oder Felssturz hat sich die Schweizer Privatassekuranz vor 60 Jahren zu einem Pool zusammengetan. Doch die Erdbebendeckung wurde bis heute nicht integriert. «Insbesondere der Respekt vor dem



Das Risiko von Erdbebenschäden in der Schweiz.

ausgesprochenen Katastrophencharakter von Erdbebenschäden war zu stark, als dass man sich zur Aufnahme von Erdbeben in den Katalog der versicherten Gefahren hätte entschliessen können», konstatierte der ehemalige Geschäftsleiter des Schweizer Elementarschaden-Pools Dr. Max Gretener bereits 1953 in einer Publikation zur Versicherung von Elementarschäden. Momentan sind es zwei Pools, die bei Erdbeben einen kleinen Teil der Gebäudeschäden übernehmen würden. Die aktuelle Versicherungslösung ist kantonal unterschiedlich. Einzig die Gebäudeversicherung des Kantons Zürich kennt seit langem eine Deckung für das Erdbebenrisiko. Aus Sicht des Risikomanagements wäre aber eine schweizweite Lösung sinnvoller, um im Ereignisfall rasch und koordiniert handeln zu können. Eine solche wird im Parlament aktuell diskutiert. Eine weiter reichende finanzielle Absicherung bieten Privatversicherer an. Der Nutzen einer solchen Erdbebenversicherung hängt von Faktoren wie den Versicherungsbedingungen, der Beschaffenheit des Untergrunds, der Wahrscheinlichkeit für ein Beben, den betroffenen Werten oder der Verletzbarkeit des Gebäudes ab.

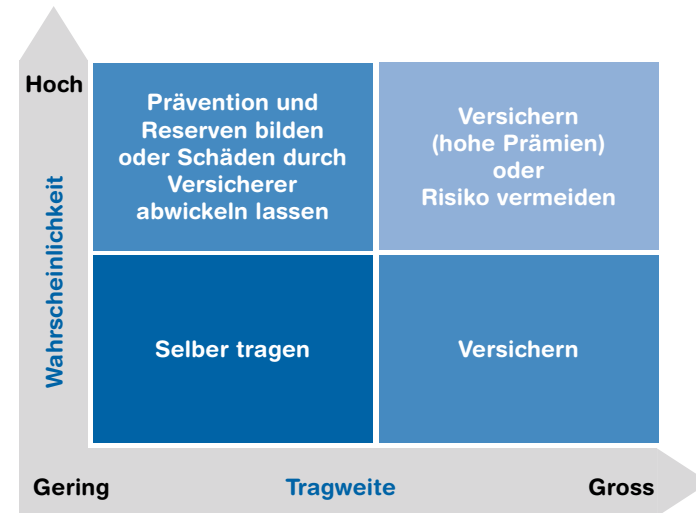
«Gute» Risiken werden nicht versichert

Nebst der Schätz- oder Handhabbarkeit möglicher Schäden gilt auch die Informationsasymmetrie als Kriterium der Versicherbarkeit. Adverse Selektion bzw. Gegen- oder Negativauslese beschreibt den Umstand, dass sich nur jene Privatpersonen und Unternehmen versichern, die eher mit Schäden rechnen. Die «guten» Versicherungsnehmer sehen hingegen von Versicherungen ab oder erachten diese als zu teuer. Im Falle von Erdbeben versichern sich eher Unternehmen und Private, die exponierte Gebäude besitzen. Auch Cyberpolicen werden eher von Unternehmen nachgefragt, die bereits Erfahrung mit solchen Vorfällen haben. Für die Versicherer bedeutet dies, dass die durchschnittliche Schadenerwartung steigt und somit auch die Prämien angehoben werden. Eine weitere Informationsasymmetrie betrifft das Verhalten der Versicherungsnehmer. Von «Moral Hazard» spricht man, wenn diese nach Abschluss einer Versicherung weniger Vorsicht walten lassen oder weniger in Prävention investieren.

Vorsorgen statt Versichern

Betrachtet man die Risikolandschaft von Unternehmen, so zeigt sich, dass einige Risiken nur limitiert oder zu hohen Prämien versicherbar sind. Die erwarteten Schäden beispielsweise bei einem Erdbeben lassen sich aber minimieren, indem erdbebensicher gebaut wird, grössere Gegenstände im Gebäudeinneren gesichert oder Mitarbeitende

für den Ereignisfall geschult werden. Auch in Bezug auf Cybervorfälle ist das Risikobewusstsein der Mitarbeitenden entscheidend. Die finanzielle Absicherung mittels Versicherung stellt nur eine Möglichkeit dar, mit unternehmerischen Risiken umzugehen. Sie ist sicher sinnvoll, wenn



Die Einteilung nach Wahrscheinlichkeit und Tragweite hilft, sich zu versichernde Risiken bewusst zu machen.

die Schadenshöhe hoch, die Häufigkeit aber gering ist wie bei schweren Unfällen oder Produktrückrufen. Bei kleineren Schäden mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit wie kurzen Krankheitsabwesenheiten können Präventionsmassnahmen die Schadenaufwendungen reduzieren. Grosse Schäden, die häufig erwartet werden, wird ein Versicherer nicht oder nur zu einer hohen Prämie übernehmen. In diesem Fall ist zu überlegen, wie das Risiko zu vermeiden ist. Dies bedingt aber meist einen Verzicht auf Profit. Ein Beispiel ist der Rückzug einiger Banken aus dem USA-Geschäft.

Risiken bewusst versichern

Im Rahmen eines integralen Risikomanagements werden der erwartete Schaden und die Kosten für das Risikomanagement gegeneinander abgewogen. Letztlich tauscht man einen unsicheren und unbestimmt grossen Verlust aus einem Risiko gegen einen sicheren, bestimmten und kleinen Verlust einer Versicherungsprämie.

Angela Zeier Röschmann

Angela Zeier Röschmann ist Dozentin und stellvertretende Leiterin des Zentrums für Risk and Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Ihre Fachgebiete sind Versicherungsbetriebslehre, Führung von Versicherungsunternehmen und Vorsorgeeinrichtungen, Qualitatives Risikomanagement, Prozessmanagement, Trendforschung sowie Organisations- und Risikokultur.

Forstbetriebe

Luca Bosshard absolviert das dritte Lehrjahr als Forstwart bei Stadtgrün Winterthur. Er trägt eine Schnitzschutzhose aus Keflargewebe und eine Arbeitsjacke in grellen Signalfarben. Sollte die Säge ausrutschen und die Sägekette mit der Hose in Berührung kommen, verfängt sie sich im Gewebe und wird gestoppt. Zudem gehören Gehör- und Gesichtsschutz, Arbeitshandschuhe und gutes Schuhwerk mit Schutzkappe zur Standardausrüstung. An der Kettensäge gibt es eine Stopptaste für den Notfall. Beim Holzen sind immer zwei Personen gemeinsam unterwegs, die beide mehrere Nothelferkurse absolviert haben und einen Notfallzettel bei sich tragen.



Politische Risiken – der unterschätzte Faktor

Politische Risiken werden von Unternehmen oft vernachlässigt. Die Gründe dafür sind vielseitig. Ein Political Risk Management kann aber matchentscheidend sein, insbesondere für Unternehmen, die grenzüberschreitend tätig sind.

Text: **Christoph Ebnöther**

Jeder Manager weiss im Grunde, dass der Faktor Politik bei der Analyse des Makroumfelds eines Unternehmens eine wesentliche Rolle spielt. Dies gilt in besonders hohem Masse für international operierende Unternehmen. Doch die politischen Risiken werden nicht selten unterschätzt oder gar ignoriert. Für viele Manager sind sie suspekt, da sie oft kaum vorhersehbar sind und eine klare Trennlinie zwischen den Sphären Politik und Wirtschaft verunmöglichen. CFOs oder Aktuare bemängeln die heterogene Datenbasis zur quantitativen Erfassung und Bewertung politischer Risiken und Firmenanwälte geben zu bedenken, dass es keine rechtliche Verpflichtung gibt, politische Risiken einzubeziehen.

Wirtschaft reagiert auf politische Risiken

Eine Vernachlässigung der politischen Risiken in Entscheidungsprozessen von Unternehmen ist jedoch aus zwei Gründen unklug. Zum einen lassen sich Politik und Wirtschaft nicht trennen. Es liegt im Wesen von Staaten, mehr oder weniger offensichtlich Macht und Herrschaft auszuüben und so auch die Wirtschaft ihrem Einfluss zu unterwerfen. Dies geschieht in liberalen Demokratien auf legitime Art und Weise. In Ländern mit autoritären Regimen, die oftmals wirtschaftlich sehr attraktiv sind, können staatliche Eingriffe willkürlich sein. Zum anderen ist die global vernetzte Wirtschaft anfällig für negative politische Entwicklungen. Politische Krisen oder gravierende Entscheidungen können sich mittel- oder unmittelbar negativ auswirken. Bekannte Beispiele sind die Schwankungen des Erdölpreises nach der Irankrise 2012 oder die Sanktionen gegen Russland und die entsprechenden Ge-

genmassnahmen nach der Krimkrise 2014. Ein weiteres Beispiel ist der Unterbruch der Supply Chain, wenn Transportrouten durch Krisengebiete führen oder Zulieferer aus politischen Gründen ausfallen. Die zeitweilige Sperrung des Suezkanals während des Arabischen Frühlings 2011 oder der drohende Lieferstopp russischen Gases nach Europa während der Ukraine Krise 2014 sind illustrativ hierfür. Welche politischen Risiken in welchen Märkten für Unternehmen relevant sind, hängt jedoch stark von der Branche ab.

Schaden für Unternehmen minimieren

Politische Risiken können also eine hohe Bedeutung für Unternehmen haben. Dabei geht es nicht darum, ob das Management politische Risiken wahrhaben will oder nicht. Es geht um die Frage, wie diese erkannt, systematisch analysiert und bewertet werden können und wie die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Entscheidungen des Managements einfließen. Robert McKellar, ein führender Autor in diesem Bereich, vertritt dezidiert die Meinung,

«Die global vernetzte Wirtschaft ist anfällig für negative politische Entwicklungen.»

dass die Kompetenz, politische Risiken zu managen, in Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor im International Business sein wird. Ein konsequentes Political Risk Management kann den Schaden für Unternehmen minimieren. Zudem kann es dazu beitragen, neue Geschäftsmöglichkeiten, insbesondere Markteintritte, zu eröffnen.

Von Nachrichtendiensten lernen

Politische Risiken zu erkennen, abzuwägen und die möglichen Folgen für ein Unternehmen abzuschätzen ist nicht einfach, aber auch nicht unmöglich. Die Disziplin Political Risk Management beschäftigt sich mit methodischen Fragen rund um die Problematik der Analyse und Anwendung in der Praxis. Bei einigen Grossunternehmen, wie beispielsweise der Swiss Re, existieren spezielle Teams, die sich mit den politischen Risiken auseinandersetzen. Sie verfolgen in ihrer Analyse einen praktikablen und effizienten Ansatz, der sich an der Vorgehensweise von Nachrichtendiensten orientiert: Zunächst sammeln sie Informationen über den politischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontext sowie über relevante politische Akteure, Rahmenbedingungen und Prozesse. In einem zweiten Schritt werden nach einer fundierten Analyse mögliche Lageentwicklungen diskutiert.

Die Aufgabe für die Analyseteams besteht darin, Szenarien zu entwerfen, die einen hohen Grad an Wahrscheinlichkeit und eine innere Logik aufweisen. Ihnen steht dafür eine Reihe von Instrumenten und öffentlich zugänglichen Datenbanken zur Verfügung. Gute Quellen sind OECD,

«Die Herausforderung besteht darin, den Risikomanagementprozess auf der operativen Ebene zu verankern.»

Weltbank oder WEF. Optional kann man die Informationen auch bei spezialisierten Agenturen einkaufen oder das Political Risk Management vollständig auslagern. Zudem lassen sich aus Erkenntnissen verschiedener Wissenschaftsdisziplinen wie der Volkswirtschaftslehre oder der Politologie mögliche Verläufe politischer und wirtschaftlicher Entwicklungen ableiten. Die Kunst des Political Risk Management ist also weniger das Sammeln der Informationen als deren spezifische Auswertung im Hinblick auf ein konkretes Unternehmen sowie das Ableiten von Konsequenzen und Handlungsoptionen für Unternehmen, einzelne Produkte oder Dienstleistungen. Ferner müssen die Risikoberichte adressatengerecht formuliert sein. Die Analysten benötigen ein breites Wissen und müssen die Prozesse ihrer Firmen gut verstehen.

Risikochefs in Unternehmen

Der Vorstandsvorsitzende der Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft, Nikolaus von Bomhard, forderte kürz-

lich eine Kultur des Risikobewusstseins in Unternehmen und die Schaffung von Chief Risk Officers (CRO). Deren Aufgabe sei es, Daten zentral zu recherchieren, zu sammeln, zu quantifizieren und schliesslich abzuwägen. Die Erkenntnisse daraus müssten in regelmässig publizierten Risikoberichten verbreitet werden. Gemäss der PwC-Studie «Krise. Risiko. Management.» von 2011 ist in 90 Prozent der Grossunternehmen ein Risikobewusstsein

«Politische Risiken zu erkennen, abzuwägen und die möglichen Folgen für ein Unternehmen abzuschätzen ist nicht unmöglich.»

auf strategischer Ebene vorhanden. Die Herausforderung besteht jedoch darin, den Risikomanagementprozess auf der operativen Ebene zu verankern und sicherzustellen, dass die Informationen über Risiken intern ausgetauscht werden. Kaum untersucht wurde bisher, inwieweit politische Risiken in den Beurteilungen durch CRO tatsächlich berücksichtigt werden und wie es sich mit der Verankerung des Political Risk Management in KMU verhält.

Selbstredend gibt es keine Garantie dafür, die Eskalation politischer Prozesse exakt vorhersagen zu können. Es sei an dieser Stelle lediglich auf den Ausbruch und die rasche Verbreitung des Arabischen Frühlings 2011 verwiesen. Dennoch gibt es verlässliche Analysemöglichkeiten, um vorhersehbare politische Tendenzen zu erfassen und deren Folgen für ein Unternehmen abzuschätzen. Dabei soll nicht vergessen werden, dass politische Entwicklungen auch neue Chancen eröffnen können – aktuell beispielsweise die (mittelfristige) Aufhebung der Sanktionen gegen den Iran.

Christoph Ebnöther

Dr. Christoph Ebnöther ist Dozent am Center for European Business & Affairs sowie Generalsekretär der Association of Management Schools of Switzerland (AMS). Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind die Hochschulpolitik, das politische System der Schweiz sowie internationale Politik und Wirtschaftsgeschichte. Er war leitender Nachrichtenoffizier in der Schweizer Armee.

Compliance ist rechtliches Risikomanagement

Nicht das Risiko selbst, sondern der Umgang damit birgt die Gefahr. Um dieser zu begegnen und Synergien zu nutzen, müssen Compliance und Risikomanagement aufeinander abgestimmt werden.

Text: **Helke Drenckhan und Katharina Hastenrath**

Zu jeder unternehmerischen Tätigkeit gehören auch Risiken. Offensichtlich zählen dazu in erster Linie solche finanzieller Natur. Verluste können die Existenz des Unternehmens gefährden. Dass auch rechtliches Fehlverhalten von Mitarbeitenden dazu führen kann, ist besonders im letzten Jahrzehnt ins Blickfeld gerückt. Was Unternehmen heute besonders fürchten, wird auch dem Laien mit einem Blick in die Tagespresse deutlich: Aktuell wird die FIFA von Korruption erschüttert, VW kämpft mit dem Abgasskandal und die Schweizer Bank BSI verliert die Lizenz wegen Geldwäsche. Fälle wie der Korruptionsskandal bei Siemens ab 2006 zeigen, dass die Unternehmen noch jahrelang mit den Konsequenzen und der Aufarbeitung der Verstösse zu tun haben und erhebliche finanzielle Einbussen hinnehmen müssen. Die Zeitung «Die Welt» schätzt die Kosten des Siemens-Skandals auf rund 3,5 Milliarden Euro. Die rechtlichen Verfahren gegen in den Skandal verstrickte Mitarbeitende erstreckten sich bis ins Jahr 2015, als Siemens mit dem ehemaligen Finanzvorstand Heinz-Joachim Neubürger einen Vergleich über die Verantwortlichkeitsansprüche schloss. Zuvor war Neubürger vom Landgericht München wegen Vernachlässigung von Aufsichtspflichten zu einer Schadenersatzzahlung von 15 Millionen Euro verurteilt worden. Die Liste von aufsehererregenden Verstössen von Unternehmen

liesse sich lange fortsetzen. Es zeigt sich aber bereits aus den vorgenannten Beispielen eines deutlich: Verstösse gegen rechtliche Regelungen können für Unternehmen einschneidende, gar existenzgefährdende Konsequenzen haben, deren Ausmasse sich im Vorfeld kaum abschätzen lassen.

Viele Unternehmen haben dieses Risiko inzwischen erkannt. Als Folge davon haben zunächst grosse internationale Konzerne, dann auch zunehmend andere Unternehmen, Verbände und Behörden sogenannte Compliance Officer angestellt und Compliance-Abteilungen eingerichtet. Ihre primäre Aufgabe ist das Minimieren von rechtlichen Risiken wie Korruptions- oder Kartellrechtsrisiken, indem sie die operativen Mitarbeitenden durch Beratung, Trainings und Prozessverbesserungen unterstützen.

Rechtliche werden zu finanziellen Risiken

Im Gegensatz zu politischen Risiken oder Währungsrisiken, auf die das Unternehmen nur sehr bedingt Einfluss hat, realisieren sich rechtliche Risiken, wenn Mitarbeitende gegen Gesetze oder interne Bestimmungen verstossen. Ein solches Fehlverhalten kann sich heute schnell zu einem immensen Schaden für das Unternehmen auswachsen und wird ihm, da es dies durch interne Schulungen,

Prozessanpassungen und Überwachung verhindern könnte, rechtlich voll zugerechnet. Neben zum Teil horrenden Bussen oder Strafen kann auch der Verlust von Lizenzen oder Genehmigungen drohen. Die grösste Bedrohung birgt aber der Reputationsverlust. Noch heute wird Nestlé mit dem Babymilchskandal der Siebzigerjahre in Verbindung gebracht und Siemens wird noch lange Zeit im Zusammenhang mit Korruption genannt werden.

Rechtliche Risiken auf Expansionskurs

In vielen Unternehmen begannen die Compliance-Abteilungen mit der Bearbeitung von Korruptions- und Kartellrechtsrisiken. Seither wurden die Aufgaben der Compliance Officer immer mehr erweitert. Heute sollen oftmals auch Rechtsrisiken im Gebiet der Geldwäscherei, des Datenschutzes, der IT-Sicherheit oder des Aussenhandelsrechts durch den Compliance-Bereich bearbeitet werden. Diese Expansionswelle rechtlicher Risiken wird so bald nicht abebben. Die Gründe dafür sind vielfältig – wesentlich ist die Zunahme nationaler und internationaler Regeln. Immer mehr Länder erlassen immer mehr spezifische Gesetze, die Normenflut ist immens. Man kann sich ausmalen, was das etwa für ein Unternehmen wie Novartis bedeutet, das international in mehr als 60 Ländern agiert. Es gilt, in jedem einzelnen Land die lokalen Gesetze und deren weitere Präzisierungen durch die Gerichte zu beachten. Die damit einhergehende Komplexität ist kaum noch zu überblicken.

Neben den rechtlichen Auswirkungen von (potentiellen) Verstössen kommt das gesteigerte Medieninteresse als erhebliche Gefahr auf die Unternehmen zu. Gerät eine Firma wegen eines Verstosses auf die Titelseite einer anerkannten Zeitung oder gar in zentrale Sendungen im Fernsehen, ist der Reputationschaden immens. Die Aufarbeitung kostet Unternehmen erhebliche Ressourcen, man denke nur an die Rückgewinnung des Vertrauens der Aktionäre durch zeit- und kostenintensive Massnahmen.

Manager reduzieren rechtliche Risiken

Mit Blick auf die geschilderten Gefahren erklärt sich das Bemühen, rechtliche Risiken zu kontrollieren. Früher fühlten sich Unternehmensjuristen ausschliesslich als Berater der Mitarbeitenden. Sie wurden hinzugezogen, wenn es rechtliche Fragen zu lösen oder Streitfälle zu klären gab. Nun kommen mit den Compliance Officers Personen an Bord, denen es nicht allein darum geht, nach Richtig oder Falsch zu suchen. Sie wollen vielmehr rechtliche Risiken sichtbar machen, um diese mit geeigneten Massnahmen zu minimieren und damit zu kontrollieren. Compliance Officers werden auch ungefragt tätig. Sie müssen die Geschäftsprozesse wirklich verstehen, um den Mitarbeitenden geeignete unterstützende Massnahmen bieten zu können. Denkbar sind neben einer persönlichen Beratung beispielsweise Checklisten, Merkblätter oder auch IT-Lösungen. Ziel ist es, ein Compliance-Management-System zu schaffen, das Fehlverhalten von Mitarbeitenden proaktiv minimiert. Werden Verstösse vorsätzlich von Mitarbeitenden begangen, ist die Compliance-Abteilung mit anderen Abteilungen wie der Revision, der Personalabteilung und der Unternehmensleitung oftmals mit der Aufarbeitung der Fälle sowie Vorschlägen zur Sanktionierung betraut. Wie dieses breite Aufgabenspektrum zeigt, geht die Tätigkeit weit über eine rein juristische Bearbeitung hinaus.

Tipps und Weiterbildung

Wir geben Ihnen mehr als Recht! Sie wollen sich für solche komplexen interdisziplinären Aufgaben rüsten? Dann besuchen Sie unseren CAS Compliance Officer. Expertinnen und Experten aus verschiedenen Disziplinen von Wissenschaft und Praxis statten Sie mit den notwendigen Fähigkeiten für die Tätigkeit als Compliance Officer aus:

www.zhaw.ch/zwzh/cas-complianceofficer

Sie wollen wissen, wie es andere machen? Dann tauschen Sie sich mit Praktikerinnen und Praktikern an zehn Abenden in unserer Workshop-Serie «Compliance in Action» aus:

www.zhaw.ch/zwzh/complianceinaction

Ohne auf die Einzelheiten eines solchen Systems näher eingehen zu wollen, sei nur darauf hingewiesen, dass dabei vielfältige Fähigkeiten verlangt sind. Compliance Officer müssen Risiken managen und dazu mit Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen im In- und Ausland zielgruppengerecht kommunizieren können. Nur wenn die Massnahmen bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stossen, werden die notwendigen Veränderungsprozesse in Gang gesetzt. Durch das Zusammenspiel von Management und Soft-Skills schafft das Compliance-Management-System ein Umfeld für Transparenz und regelkonformes Verhalten.

Gerangel um das Risiko

Die noch junge Berufsgruppe der Compliance Officer muss sich nicht selten den Vorwurf gefallen lassen, dass das doch alles nichts Neues sei. Es gebe im Unternehmen schon seit vielen Jahren erfolgreiches Risikomanagement, das auch die rechtlichen Risiken erfasse. Es scheint, dass Risikomanager in die Defensive geraten, seit Compliance mehr Gewicht erhält.

Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Richtig ist, dass das Management rechtlicher Risiken formal dem Risikomanagement zuzuordnen ist, wie es etwa der in diesem Bereich bekannte «COSO»-Standard festlegt (siehe Box).

COSO

Das COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ist eine privatwirtschaftliche Organisation in den USA, die Unternehmen hilft, Finanzberichterstattungen durch ethisches Handeln, wirksame interne Kontrollen und gute Unternehmensführung qualitativ zu verbessern. Das COSO hat ab Mitte der Neunzigerjahre ein internes Kontrollmodell, das sogenannte COSO-Modell, herausgegeben und laufend aktualisiert. Dieses Kontrollmodell dient der Dokumentation, Analyse und Gestaltung der internen Risikokontrolle und gibt Vorgaben zu operationellen Risiken, Risiken der Finanzberichterstattung sowie Compliance-Risiken.

Beim vorgenannten Risikomanagement steht die vollständige Erfassung, Bewertung und Kommunikation der Risiken an die Geschäftsleitung im Fokus. Rechtliche Risiken werden zwar häufig vom Risikomanagement erfasst, aber nur in einer eher oberflächlichen Betrachtungsweise. Das Compliance Management arbeitet darüber hinaus mit dem Ziel, die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern, um so Mitarbeitende von sich aus zur Regeleinhaltung zu bewegen, ganz ohne Sanktionen und Kontrollen. Trotz der Unterschiede haben Compliance Management und Risikomanagement eine gemeinsame Schnittmenge, denn sie gleichen sich in der Vorgehensweise: Risiken werden identifiziert und bewertet, anschliessend werden geeignete präventive Gegenmassnahmen gesucht.

Gemeinsamkeiten verknüpfen

Die Zeit scheint also reif für ein Verknüpfen beider Systeme. Es empfiehlt sich, die verschiedenen Risiken in einer Risikoabfrage zu erheben und dann gemeinsam zu bearbeiten. Neben Risiko- und Compliance-Abteilung könnte dazu ein koordinierendes Risikokomitee eingerichtet werden, das einen Überblick über alle Risiken hat und diese konsolidiert. Viele Unternehmen wollen auf diese Weise Synergien nutzen oder haben dies in einem sogenannten «Governance-Risk-Compliance-Ansatz» getan, der die oben vorgeschlagene einheitliche Risikoerhebung beinhaltet.

Compliance ist als rechtliches Risikomanagement nicht mehr aus Unternehmen wegzudenken. Um die Ressourcen der Unternehmen aber nicht mit zu vielen verschiedenen Kontrollen unnötig zu belasten, empfiehlt sich zukünftig eine Vereinheitlichung der Risikobearbeitung.

Helke Drenckhan

Dr. Helke Drenckhan, Rechtsanwältin, ist Dozentin für Wirtschaftsrecht und Leiterin des CAS Certified Compliance Officer und der Workshop-Reihe «Compliance in Action» an der ZHAW School of Management and Law. Zuvor war sie als deutsche Rechtsanwältin in einer namhaften Zürcher Anwaltskanzlei und im German Desk einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig.

Katharina Hastenrath

Dr. Katharina Hastenrath, deutsche Rechtsanwältin, ist Dozentin für Compliance an der ZHAW School of Management and Law. Sie war zuvor als selbstständige Rechtsanwältin und als (Chief) Compliance Officer in verschiedenen Industrieunternehmen in Deutschland tätig.

Baugewerbe

Auf Baustellen gelten umfassende Sicherheitsvorschriften wie eine strikte Helmtragepflicht. Zur persönlichen Schutzausrüstung zählen ausserdem Handschuhe, Schutzbrille und Sicherheitsschuhe mit Stahlkappen. Je nach Situation sind zusätzliche Schutzmassnahmen vorgeschrieben. Hier trägt Roman Müller von der Zani AG eine Schweiesserbrille und ist durch ein Höhensicherungsgerät und einen Auffanggurt gegen Absturz gesichert.



Flexibel Beschäftigte – Quelle rechtlicher Risiken

Nur wenige KMU kommen ohne freischaffende Fachleute, Freelancer und Personalverleih aus. Mit Verträgen glaubt man alle Risiken im Griff zu haben. Leider erweist sich dies oft als Fehleinschätzung.

Text: **Sabine Steiger-Sackmann**

Unternehmen sind den schwankenden Anforderungen des Marktes ausgesetzt. Sie müssen für Spitzenbedarf genügend Arbeitskräfte zur Verfügung haben und bei Flaute das eigene Personal möglichst auslasten. Oft bleibt kaum Zeit für Rechtsabklärungen. Doch mittels Compliance können Unternehmen und Führungskräfte unerwünschte finanzielle oder gar strafrechtliche Folgen verhindern.

Vielfalt von Arbeitnehmenden

Arbeitsverträge können nach schweizerischem Recht sehr vielfältig ausgestaltet werden. Der Phantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Die Palette der Möglichkeiten reicht von befristeten Verträgen über Teilzeitarbeit, Arbeit auf Abruf oder Job-Sharing bis zu Projektarbeit im Homeoffice. Ein Arbeitsverhältnis liegt rechtlich immer dann vor, wenn Personen in einem Unterordnungsverhältnis arbeiten und verpflichtet sind, Weisungen zu befolgen und loyal zum Unternehmen zu sein. In einem Arbeitsverhältnis haben Arbeitgebende neben der Bezahlung ein Bündel von Pflichten, sogenannte Fürsorgepflichten. Sie müssen

schliesslich der Einhaltung von Arbeitszeitbestimmungen und das Befolgen von Vorschriften des Migrationsrechts und weiterer Gesetze. Als Arbeitgebende tragen sie (und nicht die Arbeitnehmenden) das wirtschaftliche Risiko. Diese zwingenden Rechtsvorschriften kann man selbst mit noch so kreativen Verträgen nicht aushebeln. Wie die Parteien selber ihren Vertrag bezeichnen, ist irrelevant; es kommt für die rechtliche Beurteilung auf die tatsächlich gelebte Situation an.

Bunte Palette von Nicht-Arbeitnehmenden

Trotz der recht grossen Gestaltungsmöglichkeiten kommt es vor, dass eine oder gar beide Parteien die mit dem Arbeitsvertrag verknüpfte Bindung ablehnen und Lösungen ausserhalb des Arbeitsverhältnisses suchen. Tatsächlich

«Die zwingenden Rechtsvorschriften kann man selbst mit noch so kreativen Verträgen nicht aushebeln.»

kennt das Obligationenrecht noch weitere Vertragstypen, bei denen es ebenfalls um Arbeit gegen Geld geht, namentlich Auftrag, Agentur-, Makler-, Fracht- oder Werkvertrag. Diese Bestimmungen kommen aber nur zur Anwendung, wenn tatsächlich kein Unterordnungsverhältnis mit Befolgungspflicht besteht. Die arbeitsleistende Person entscheidet dann weitgehend allein, wann, wie und womit sie die versprochene Tätigkeit ausführt. Wenn sie auch selber ein wirtschaftliches Risiko etwa durch Werbung, Einsatz von Arbeitsmitteln und Kapital oder das Inkasso-

risiko trägt, gilt sie für die Sozialversicherungen als selbstständig erwerbstätige Person und muss sich selber um die Versicherungen kümmern. Auch hier kommt es nicht auf den Willen der Parteien an, sondern allein darauf, wie ihr Verhältnis im Alltag gelebt wird.

Aufgepasst bei Personalverleih

Zur Abfederung eines Spitzenbedarfs bietet sich der Personalverleih an. Das Unternehmen kann Personen für eine gewisse Zeit ausleihen, so dass es von der Arbeitsleistung profitiert, aber nicht alle Arbeitgeberpflichten hat. Der Arbeitsvertrag besteht dann zwischen dem Verleihunternehmen und der eingesetzten Person. Hier gilt freilich: Trau, schau, wem! Man hängt als Einsatzfirma mit drin, wenn das verleihende Unternehmen über keine Bewilligung verfügt und die Bestimmungen des Arbeitsvermittlungs-

«Nicht selten werden vermeintliche «Auftraggeber» zu Nachzahlungen von Sozialversicherungsbeiträgen verknurrt.»

gesetzes AVG nicht einhält. Noch heikler ist es, eigene Arbeitnehmende vorübergehend an ein anderes Unternehmen auszuleihen. Sobald ein gewisser Umfang überschritten wird, steht dies im Konflikt zum AVG und zum allgemein verbindlichen Gesamtarbeitsvertrag GAV für den Personalverleih.

Keine Grautöne

Man hört immer wieder den Begriff «Scheinselbständigkeit». Aber Arbeitsgerichte sowie Sozialversicherungen kennen nur Ja oder Nein bei der Qualifikation als Arbeitsvertrag bzw. unselbständige Erwerbstätigkeit. Dazwischen gibt es aus rechtlicher Sicht nichts. Bei der Einzelfallanalyse werden die relevanten Kriterien in einer Gesamtbetrachtung gewichtet. Massgeblich ist immer die aktuelle Situation. Hat sich diese verändert, kann das Ergebnis der Beurteilung anders ausfallen als früher. Selbst wenn jemand aufgrund einer Vereinbarung als selbstständig erwerbstätige Person Beiträge abgerechnet hat, kann die AHV-Ausgleichskasse später bei einer Kontrolle zum Schluss kommen, dass das gelebte Verhältnis inzwischen ein anderes ist. Nicht selten werden vermeintliche «Auftraggeber» zu Nachzahlungen von Sozialversicherungsbeiträgen für Personen verknurrt, die effektiv eben doch nicht «Selbständige» sind. Das kann rasch in die zehntausenden von Franken gehen – zahlbar innert 30 Tagen.

Stunde der Wahrheit

Nicht nur regelmässige Kontrollen der AHV-Ausgleichskassen, auch Überprüfungen durch die Suva können die wahren Rechtsverhältnisse ans Licht bringen. Es kommt auch vor, dass sich Personen, die vom Unternehmen als freie Mitarbeitende wahrgenommen wurden, plötzlich auf ihren Status als Arbeitnehmende berufen. Sie verlangen dann Ferien, Spesenersatz, Erwerbsausfallentschädigung bei Arbeitsunfähigkeit, Wahren einer Kündigungsfrist oder Einhaltung eines GAV. Auch hier entscheidet ein Gericht nicht nach dem Gemeinten, sondern nach dem Gelebten. Besonders tragisch ist es, wenn ein Schadenfall Anlass zur Beurteilung des rechtlichen Status gibt. Stellt sich nach einem Unfall heraus, dass eine Person nicht korrekt versichert war, kann dies beträchtliche finanzielle Folgen für das Unternehmen haben. Eine mangelnde Compliance in Personalfragen kann also gravierende Konsequenzen haben.

Risiken von Beschäftigungsverhältnissen

Unternehmen können Personen als Arbeitnehmende oder Nicht-Arbeitnehmende beschäftigen. Wer keinen Überblick über alle Beschäftigungsverhältnisse im Betrieb hat, geht erhebliche rechtliche Risiken ein. Die entsprechenden finanziellen Folgen für das Unternehmen können an die Substanz gehen. Darüber hinaus haften die Verantwortlichen im Unternehmen bei gewissen Verstössen persönlich mit ihrem Privatvermögen, beispielsweise für die Sozialversicherungsbeiträge. Auch strafrechtliche Verurteilungen wegen mangelnder Unternehmensorganisation oder persönlichen Fehlverhaltens gilt es zu verhindern. Unwissen schützt nicht vor Strafe.

Da die Honorare freier Mitarbeitender in vielen Betrieben als Lieferantenrechnungen behandelt werden, sind sie meist dem fachkundigen Blick der Personalverantwortlichen entzogen. Zuallererst müssen Betriebe daher die bestehenden Verträge in regelmässigen Abständen auf die Übereinstimmung mit arbeits-, sozialversicherungs- und ausländerrechtlichen Vorgaben prüfen und den permanenten betriebsinternen Informationsfluss sicherstellen. Denn auch hier gilt: Vorbeugen ist besser als heilen.

Sabine Steiger-Sackmann

Dr. iur. Sabine Steiger-Sackmann, Rechtsanwältin, ist Dozentin für Arbeits- und Sozialversicherungsrecht an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Arbeits- sowie Sozialversicherungsrecht. Sie hat den neuen DAS Compliance im Personalwesen konzipiert.

Wie KMU ihre Liquidität optimieren können

Viele Schweizer Unternehmen kämpfen aktuell mit Liquiditätsengpässen, besonders KMU und Exportunternehmen. Doch mit zielgerichteten Massnahmen lässt sich der finanzielle Handlungsspielraum vergrössern.

Text: **Gheorghita Streiff und Oliver Vögele**

Seit Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2007 und aufgrund der angespannten Lage vieler Finanzinstitute kämpfen zahlreiche Unternehmen mit Liquiditätsengpässen. Gemäss einer Studie der Bisnode D&B AG gingen 2015 schweizweit 4388 Unternehmen in ein Insolvenzverfahren, sieben Prozent mehr als im Vorjahr. Weitere Faktoren wie die schlechte Konjunktur, die sinkende Zahlungsmoral der Kunden sowie die Aufhebung des Frankenmindestkurses durch die Schweizer Nationalbank zwingen insbesondere KMU und Exportunternehmen, sich auf die Existenzsicherung zu konzentrieren und Einsparmöglichkeiten in der Beschaffungs- und Personalpolitik zu suchen.

Liquidität ist überlebenswichtig

Die Verschlechterung des operativen Geschäfts führt in Verbindung mit Umsatzeinbrüchen schnell zu Liquiditätsengpässen. Dies hat negative Folgen für die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Es muss zur Aufrechterhaltung des Geschäfts neue Kredite zu schlechteren Zinskonditionen aufnehmen, was sich negativ auf Gewinn und Liquidität auswirkt – ein Teufelskreis. Um dies zu vermeiden, müssen jederzeit genügend Zahlungsmittel vorhanden sein, um fällige Verbindlichkeiten begleichen zu können. Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist für das Überleben von Unternehmen entscheidend. Eine höhere Liquidität sorgt für mehr Handlungsspielraum und Sicherheit. Dabei wird aber aus Sicht der wertorientierten Unternehmenssteuerung die Rentabilität verringert: ein klassischer Zielkonflikt.

Nettoumlaufvermögen besser steuern

In der Praxis wird das Net Working Capital oder Nettoumlaufvermögen als Differenz zwischen dem Umlaufvermögen

(ohne flüssige Mittel) und den kurzfristigen unverzinslichen Verbindlichkeiten definiert. Die Einführung eines effizienten Managements des Nettoumlaufvermögens unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und der Marktsituation reduziert Liquiditätsrisiken, wirkt sich positiv auf die Kapitalbindung aus und schöpft zusätzliche Liquidität. Während grosse Konzerne meist ein systematisches Net Working Capital Management betreiben, fehlen KMU dazu oft die nötigen Ressourcen und das Know-how. Ein aktives Net Working Capital Management bedeutet eine effiziente Steuerung von Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten, indem die Vorrats- und Forderungsbestände gesenkt und die Verbindlichkeiten erhöht werden. Dies erfordert folgende Schritte:

- Zerlegung der drei Treiber (Forderungs-, Lager- und Verbindlichkeitenmanagement) in Teilprozesse;
- ineffiziente/fehlende Prozesse identifizieren: z.B. Bonität von Kunden prüfen, korrekte und zeitnahe Rechnungsstellung, straffes, kontinuierliches Mahnwesen;
- Verbesserungsmassnahmen definieren;
- bei fehlendem Know-how Outsourcing von Teilprozessen in Betracht ziehen;
- adressatengerechte Kennzahlen wie durchschnittliche Debitoren- oder Lieferantenfristen definieren;
- stetes Monitoring der Prozesse und Kennzahlen;
- Branchenkennzahlen vergleichen (Benchmarking).

Liquiditätsbedarf erheben

Eine wichtige Kennzahl zur Ermittlung des absoluten Liquiditätsbedarfs ist der Cash Conversion Cycle, die durchschnittliche Zeit zur Finanzierung des Geschäftszyklus. Sie bezeichnet den Zeitabstand zwischen der Bezahlung

Forderungsmanagement

- Bonitätsprüfung
- Schnelle Rechnungserstellung
- Zahlungsart und -konditionen
- Mahnprozess
- Forderungsverluste erfassen
- Monitoring ausstehender Forderungen
- Einsatz Inkassodienste/Factoring
- Outsourcing?

Lagermanagement

- Supply-Chain-Strategie
- Optimierung des Sortiments
- Standardisierung
- Konsignationslager
- Erhöhung der Umschlagshäufigkeit
- Outsourcing?

Verbindlichkeitenmanagement

- Anzahl Lieferanten reduzieren
- E-Procurement (SAP-OCR)
- Vendor Management Inventory
- Zahlungskonditionen ausnutzen/ausdehnen
- Outsourcing?

bezogener Güter und Dienstleistungen, der Lagerdauer und der Bezahlung des Kunden für Fertigprodukte und Dienstleistungen. Dieser Zeitabstand soll möglichst niedrig gehalten werden, indem der gesamte Wertschöpfungsprozess vom Wareneinkauf über die betriebliche Leistungserstellung bis hin zu Fakturierung und Forderungseingang optimiert wird.

Währungsrisiken beherrschen

In engem Zusammenhang mit den Liquiditätsrisiken stehen die Währungsrisiken. Insbesondere für stark exportorientierte Unternehmen und die Tourismusbranche hat sich das wirtschaftliche Umfeld nach der Aufhebung des Frankenmindestkurses massgeblich geändert. Der sprunghaft gestiegene Frankenkurs führte vielerorts zu Umsatz- und Gewinneinbussen. Langfristig kann er die Wettbewerbsfähigkeit empfindlich beeinträchtigen. Aus Unternehmenssicht werden Währungsrisiken in zwei Teilrisiken aufgeteilt:

- Das Translationsrisiko bezieht sich auf die Umrechnung von Fremdwährungspositionen in der Bilanz zum Bilanzstichtag. Weil dieses Risiko nicht liquiditätswirksam ist, wird es meist nicht näher untersucht.
- Das Transaktionsrisiko bezieht sich auf Forderungen in Fremdwährungen. Es ist erfolgs- und liquiditätswirksam und bedarf einer gezielten Steuerung, indem Absicherungsmassnahmen ergriffen oder Forderungen nur in bestimmten Währungen fakturiert werden.

Mittels Devisentermingeschäften lassen sich Währungsrisiken eindämmen: So kann beispielsweise ein Exporteur das Recht erwerben, an einem bestimmten Tag in der Zukunft Devisen zu einem festgelegten Kurs zu kaufen oder zu verkaufen. Viele Bankinstitute bieten diverse Varianten des Devisentermingeschäfts mit unterschiedlichen Laufzeiten an. Eine weitere Massnahme ist die Forfaitierung:

Forderungen gegenüber ausländischen Kunden werden an Forfaitierungsgesellschaften oder Banken verkauft. Wechselkursrisiken werden so an diese Institute weitergegeben, was allerdings teuer werden kann. Bevor man sich dazu entschliesst, sollte man die Konditionen sorgfältig prüfen und bei Bedarf externe Spezialisten beiziehen.

Umfassendes Risikomanagement

Ein Net Working Capital Management kann die nachhaltige Liquidität sicherstellen. Es verlangt aber den Einsatz aller beteiligten Organisationseinheiten und die Verankerung einer cash-orientierten Denkweise in der Unternehmensstrategie – eine komplexe Aufgabe, die Fachwissen und massgeschneiderte Tools erfordert, welche die erforderlichen Kennzahlen und Reports automatisch generieren und deren Analyse ermöglichen. Moderne Enterprise-Resource-Planning-Systeme bieten eine Reihe von Reports, die sich an unternehmensspezifische Bedürfnisse anpassen lassen. Aufgrund der aktuellen Währungsturbulenzen und Entwicklungen der Leitzinspolitik sollten insbesondere exportorientierte Unternehmen über ein adäquates Risikomanagement und geeignete Instrumente verfügen, um Währungsrisiken zu begrenzen. Hierfür benötigen sie in aller Regel Spezialisten, die den Prozess der Risikosteuerung von der Identifikation über die Bewertung bis hin zur Behandlung und zum Monitoring begleiten.

Gheorghita Streiff

Gheorghita Streiff, lic. oec. publ., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Accounting und Controlling. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im Forderungsmanagement und in Working-Capital-Projekten.

Oliver Vögele

Oliver Vögele, Diplomökonom und Certified IFRS/IAS Accountant, ist stellvertretender Leiter des Zentrums für Accounting & Controlling. Er verfügt über mehrjährige Erfahrung in der Leitung komplexer Net-Working-Capital-Projekte.

Strassentransporte

Carmen Horat ist für die Planzer Transport AG viel auf Achse. Dabei muss die Lastwagenfahrerin strikt darauf achten, dass die vorgeschriebenen Ruhezeiten eingehalten werden. Dies wird regelmässig kontrolliert. Im Strassenverkehr gilt volle Konzentration und grosse, saubere Spiegel sowie eine Rückfahrkamera sorgen beim Manövrieren für die nötige Übersicht. Beim Auf- und Abladen an der Rampe trägt sie Sicherheitsschuhe sowie Handschuhe, um sich nicht an den Holzpaletten zu verletzen. Eine Sicherheitskontrolle beim Andocken des Anhängers ist ebenfalls vorgeschrieben.

Heikler Umgang mit Kundendaten

Die neue Datenflut ermöglicht es auch KMU, vielfältige Informationen über Kunden zu sammeln und auszuwerten. Um mit Big Data aber tatsächlich erfolgreich zu sein und Imageschäden zu verhindern, ist viel Fingerspitzengefühl gefragt.

Text: Linda Miesler und Angela Bearth

Big Data, Smart Data, datenbasierte Geschäftsmodelle – im Zeitalter der Digitalisierung verspricht die Verwendung von Kundendaten einen grossen ökonomischen Nutzen für Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Prämien von Krankenkassen und Autoversicherungen sowie andere Leistungen können beispielsweise je nach Risikoverhalten personalisiert und zielgruppengerecht festgelegt werden. Vielen Kunden ist aber noch zu wenig bewusst, welche Datenspuren sie im Netz hinterlassen und wie diese kommerziell genutzt werden. Punkto Rechts- und Datensicherheit sichern sich Unternehmen in der Regel ab. Sie riskieren aber, das Vertrauen ihrer Kunden zu verlieren, wenn persönliche Daten unangemessen verwendet werden.

Vertrauen als Chance

Die amerikanische Supermarktkette Target etwa erkannte dank Auswertungen des Einkaufsverhaltens und prädiktiver Analysen die Schwangerschaft einer minderjährigen Kundin und schickte ihr Werbung für Babykleider und Krippen – bevor die Familie überhaupt von der Schwangerschaft wusste. Wenn Kunden zwar darüber aufgeklärt werden, dass ihre Daten verwendet werden, ihnen aber kein Entscheidungsspielraum gelassen wird, ist das Vertrauen rasch verloren. So wollte das US-Telekom-Unternehmen AT&T eine zusätzliche Gebühr von 30 Dollar von jenen Kunden verlangen, die keine personalisierte, auf ihrem Suchverhalten im Internet basierende Werbung erhalten wollten. Aufgrund negativer Reaktionen stellte AT&T das Programm nach rund einem Jahr wieder ein.

Die Zusammenhänge der Datennutzung werden zunehmend komplexer und verlangen juristisches, technisches

oder analytisches Hintergrundwissen, das den meisten Kunden fehlt. So machen sie sich verletzlich, wenn sie persönliche Daten mit Unternehmen teilen, die gegen ihr Interesse verwendet werden können – etwa durch die Zuordnung zu einer Risikogruppe mit höheren Versicherungsprämien. Je komplexer die Datenauswertung wird, desto mehr Vertrauen wird von den Kunden verlangt.

2011 hat eine gross angelegte Studie der Europäischen Kommission mit 26 000 Konsumenten gezeigt, dass Internetunternehmen, Kaufhäuser und Telekommunikationsanbieter am wenigsten Vertrauen in Bezug auf den Schutz persönlicher Informationen geniessen. Gesundheitsinstitutionen, öffentlichen Einrichtungen und Finanzinstituten wird dagegen mehr Vertrauen entgegengebracht – obwohl Kunden bei besonders persönlichen Daten wie Gesundheits- und Finanzdaten oder dem aktuellen Aufenthaltsort besonders sensibel reagieren. Bei der Verwendung solcher Daten spielen drei Aspekte eine besondere Rolle:

- Werden Kundendaten an Dritte weitergegeben, erlebt der Kunde dies als Vertrauensbruch. Die Angst vor Datenmissbrauch ist hier besonders hoch: 70 Prozent der Europäer sind besorgt, dass ihre persönlichen Daten nicht für die Zwecke genutzt werden, für die sie ursprünglich erhoben wurden, sondern etwa für Direct Marketing oder personalisierte Online-Werbung.
- Aufgrund etlicher Medienberichte werden sich Kunden des ökonomischen Werts ihrer persönlichen Daten immer mehr bewusst. So erwarten sie einen Gegenwert, wenn Unternehmen einen kommerziellen Nutzen aus ihren Daten ziehen. Dieser Gegenwert kann monetär durch Rabatte oder reduzierte Prämien

erfolgen, aber auch non-monetär, etwa durch den Zugang zu exklusiven Inhalten.

- Irrationale Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster der Kunden sollten nicht ausgenutzt werden, um Zugang zu persönlichen Daten zu erhalten. Da Kunden beispielsweise dazu neigen, Standardeinstellungen beizubehalten (Default-Effekt), stimmen sie der Verwendung persönlicher Daten zu, ohne dies zu wollen (Opt-out). Umso negativer reagieren sie, wenn sie dies im Nachhinein realisieren.

Kundendaten angemessen verwenden

Die Fachstelle Behavioral Marketing der ZHAW School of Management and Law hat untersucht, welche Faktoren die Bereitschaft erhöhen, persönliche Daten mit Unternehmen zu teilen. Die Erkenntnisse der Studie können helfen, reputationsschädigende Vorfälle zu vermeiden.

- **Transparenz:** Werden in einem datenbasierten Geschäftsmodell Transaktionsdaten, Browser-Chronik oder Social-Media-Daten verwendet, sollten die Kunden offen und verständlich über das Was, Wie und Wozu informiert werden. Diese Offenlegung sollten Unternehmen gut sichtbar und freiwillig kommunizieren. Die allgemeinen Geschäftsbedingungen eignen sich dafür nicht, da sie selten gelesen werden. Aus Imagegründen ist diese Transparenz auch dann wichtig, wenn die Verwendung der Kundendaten rein rechtlich nicht der Zustimmung der Kunden bedarf.
- **Gebotener Kundennutzen:** Kunden lehnen die Nutzung ihrer Daten nicht grundsätzlich ab, sofern sie davon profitieren. Personalisierte Werbung wird aber von vielen Kunden als wenig nützlich wahrgenommen. Neue Angebote und Dienstleistungen wie personalisierte Empfehlungen für Filme und Serien von Streaming-Diensten oder standortbasierte Restauranttipps, die auf Kundendaten basieren, stossen dagegen auf höhere Akzeptanz.
- **Kontrolle über die Daten:** Kunden sollten selbst entscheiden können, ob sie der Verwendung ihrer persönlichen Daten zustimmen. Am besten erfolgt die Datenfreigabe graduell, indem die Kunden der Verwendung einzelner Datenkategorien zustimmen (Opt-in). Google lässt seine Nutzer beispielsweise sehr detailliert Suchaktivitäten in Apps, Browsern und im Standortverlauf einstellen. Das Gefühl der Kontrolle wird erhöht, wenn es jederzeit ohne grossen Aufwand möglich ist, die Datenspeicherung und -verwendung per Knopfdruck zu beenden.

Linda Miesler

Dr. Linda Miesler ist Dozentin am Institut für Marketing Management. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Entscheidungsverhalten, Risikowahrnehmung, Behavioral Change und Informational Nudging.

Angela Bearth

Dr. Angela Bearth ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management. Ihre fachlichen Kompetenzen liegen in den Bereichen Risikowahrnehmung und -kommunikation, Sozial- und Gesundheitspsychologie, Konsumentenverhalten und Behavioral Change.

Rechtlicher Rahmen

Bei der Anwendung von datenbasiertem Marketing gilt es, grundsätzlich zu beachten, welche rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten sind. Beim E-Mail-Marketing beispielsweise ist – gemäss dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) – entscheidend, dass die Einwilligung der betroffenen Person zum Erhalt von Werbung nachweisbar dokumentiert ist und einfach widerrufen werden kann. Da sich eine E-Mail-Adresse in der Regel auf eine natürliche oder juristische Person bezieht, gelten für deren Bearbeitung auch die Bestimmungen des Datenschutzgesetzes (DSG). Für die Weitergabe und Bearbeitung durch Dritte ist deshalb ebenfalls eine Einwilligung des Kunden nötig. Die betroffene Person kann darüber jederzeit kostenlos Auskunft verlangen. Darüber hinaus sollten sich Unternehmen vor Augen halten, dass die meisten Kunden mit den geltenden Gesetzen nicht bis ins Detail vertraut sind. Um ihr Vertrauen nicht zu verlieren und die Reputation des Unternehmens nicht zu gefährden, ist der «gefühlte Datenschutz» matchentscheidend. Das Geheimnis einer hohen Akzeptanz des Endkunden liegt im Aufbau einer vertrauenswürdigen Marke, in der idealen Mischung aus Emotionalität und gezielter Vorbereitung im Kundendialog sowie in der sorgfältigen Pflege der Kundendaten.

Roger Dobler

Roger Dobler ist Mitglied der Geschäftsleitung der arvato AZ Direct AG. Er ist Spezialist in den Bereichen Data-driven Marketing, Data Analytics, Data Mining und Geomarketing.

Management and Law

SML essentials – kompaktes Wissen klug vermittelt

- jeder Band behandelt ein relevantes Thema
- Darstellung aus praxisorientierter Perspektive
- auf gesicherter wissenschaftlicher Grundlage
- didaktisch aufbereitet: u. a. mit Beispielen, Checklisten, Glossar und Wissens-Check



Mathias Schüz
Grundlagen ethischer Unternehmensverantwortung
SML essentials, Bd. 1

2013, 58 Seiten, zahlr. Abb., farbig, broschiert
CHF 16.–, EUR 15.– (D), ISBN 978-3-7281-3570-4



Fabio Duma, Christine Hallier Willi, Cary Steinmann
The Business of Luxury
SML essentials, Bd. 2

2015, 62 Seiten, zahlr. Abb., farbig, broschiert
CHF 16.–, EUR 15.40 (D), ISBN 978-3-7281-3662-6



Johannes Höllerich, Larissa Marti, Simone Thomas, Suzanne Ziegler
Wealth Management in der Schweiz
SML essentials, Bd. 3

2015, 66 Seiten, zahlr. Abb., farbig, broschiert
CHF 16.–, EUR 15.40 (D), ISBN 978-3-7281-3691-6



Steffen Müller
Jobprofile im Marketing
SML essentials, Bd. 4

2015, 72 Seiten, zahlr. Abb., farbig, broschiert
CHF 16.–, EUR 15.40 (D), ISBN 978-3-7281-3701-2



Leticia Labaronne, Bruno Seger
Fundraising Management
SML essentials, Bd. 5

2016, 76 Seiten, zahlr. Abb., farbig, broschiert
CHF 16.–, EUR 15.40 (D), ISBN 978-3-7281-3731-9



Fridolin S. Brand, Herbert Winistörfer
Corporate Responsibility Management
SML essentials, Bd. 6

2016, 82 Seiten, zahlr. Abb., farbig, broschiert
CHF 16.–, EUR 15.40 (D), ISBN 978-3-7281-3779-1

Die Website zur Reihe:
www.vdf-online.ch/sml-essentials

vdf

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, VOB D, Voltastrasse 24, 8092 Zürich
Tel. +41 44 632 42 42, Fax +41 44 632 12 32, verlag@vdf.ethz.ch, www.vdf.ethz.ch

IT-Risikomanagement für KMU

Ein Ausfall einzelner IT-Systeme kann komplette Wertschöpfungsketten zum Erliegen bringen und die Existenz von Unternehmen bedrohen. Gerade für KMU muss der Nutzen einer Risikoanalyse aber in einem gesunden Verhältnis zum Aufwand stehen.

Text: **Karlheinz Schwer**

Die Globalisierung und immer kürzere Entwicklungszyklen zwingen Unternehmen dazu, sich stetig zu wandeln – in wirtschaftlicher, organisatorischer, betrieblicher und technischer Hinsicht. IT-Systeme eröffnen dabei neue Möglichkeiten, mit der Abhängigkeit davon steigen aber auch die Geschäftsrisiken. Die Einführung eines IT-Risikomanagementsystems im Unternehmen ermöglicht es, Bedrohungen, aber auch Chancen für positive Geschäftsentwicklungen frühestmöglich zu erkennen.

Ganzheitliches Risikomanagement

Um dabei den verschiedenen Bedürfnissen von Belegschaft, Anteilseignern, Öffentlichkeit, Gesetzgeber und Behörden gerecht zu werden, ist ein gesamtunternehmerisches Risiko- und Chancenmanagement (IT-RCM) erforderlich. Dieses muss in bestehende Prozesse wie die IT-Strategie oder das IT-Sicherheitsmanagement eingegliedert und daran angepasst werden. Dabei durchläuft das IT-RCM einen Prozesskreislauf, bestehend aus Identifikation, Analyse und Bewertung, Behandlung und Überwachung. Der Prozess liegt in der Verantwortung eines IT-Risikomanagers, in kleineren Unternehmen des CIO oder anderer IT-Manager. Die Ergebnisse des Prozesses werden den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt, um entsprechende Sicherheitsmassnahmen ergreifen zu können.

Weil Geschäftsführer die Verantwortung für ein sachgemässes Management der Unternehmensrisiken tragen, legen sie immer mehr Wert auf ein effizientes Chancen- und Risikomanagement. Ausserdem ist ein IT-RCM zentral, um den zunehmenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen zu genügen und neue Technologien zur

Steigerung der Geschäftschancen und Sicherung der Zukunftsfähigkeit richtig einzusetzen.

Entscheidend für die Existenzsicherung

Die wesentlichen Aufgaben des Risiko- und Chancenmanagements bestehen in erster Linie in der Existenzsicherung des Unternehmens sowie in der Absicherung der Unternehmensziele. Dabei gilt es, finanzielle, leistungswirtschaftliche und soziale Aspekte zu berücksichtigen, wobei die Kosten allfälliger Risiken möglichst niedrig gehalten werden sollen. Zur Erreichung dieser Ziele müssen sich die Verantwortlichen folgende Fragen stellen:

- Welche Risiken wirken auf das Unternehmen jetzt und in Zukunft ein?
- Welche Auswirkungen haben diese Risiken kurz- und langfristig?
- Wie soll mit den Risiken umgegangen werden?
- Wie können die Risiken vermieden, reduziert oder eingegrenzt werden?

Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) der ZHAW School of Management and Law hat einen Ansatz entwickelt, um diese Fragen möglichst einfach zu beantworten, ohne auf eine ganzheitliche Betrachtung zu verzichten. Denn vor allem für KMU muss der Nutzen einer Risikoanalyse in gesundem Verhältnis zum Aufwand stehen. Der Umgang mit Risiken erfordert die Einhaltung eines klar strukturierten Managementprozesses, den das IWI in mehreren Projekten mit Praxispartnern getestet hat.

Informationstechnologie analysieren

Am Anfang der Analyse steht eine aktuelle Bestandsauf-

nahme der Software- und Hardwareinfrastruktur im Unternehmen. Zu den üblichen Schutzobjekten gehören Applikationen, Datenbanken, Server, Netzwerkgeräte und Arbeitsplatz-PCs. Nun werden die Kennzahlen Recovery Time Objective (RTO) und Recovery Point Objective (RPO) definiert. Die RTO gibt an, wie viel Zeit von einem Systemausfall bis zur Wiederinbetriebnahme vergehen darf. Ein RTO von beispielsweise zwei Stunden ist sehr teuer, da intern oder extern ein Ausfallrechenzentrum betrieben werden muss, in dem alle benötigten IT-Komponenten ein zweites Mal betriebsbereit vorhanden sind. Wenn der RTO hingegen zwei Wochen betragen kann, bleibt genug Zeit, um die notwendigen IT-Komponenten zu ersetzen und in Betrieb zu nehmen.

Der Recovery Point Objective (RPO) bezeichnet den maximal tolerierbaren Zeitraum, für den Daten endgültig verloren gehen dürfen. Für eine Datenbankanwendung stellt sich zum Beispiel die Frage, ob es tolerierbar ist, dass bei einem Systemausfall Daten von bis zu einer Stunde oder von mehreren Tagen verloren gehen dürfen, die dann auch nicht wiederhergestellt werden können. Der RPO zeigt also, in welchen zeitlichen Abständen Datensicherungen gemacht werden müssen. Bei beiden Kennzahlen wird zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand unterschieden, wobei der Soll-Zustand von den Anforderungen verschiedener Unternehmensbereiche abhängt.

Prioritäten setzen

Im nächsten Schritt definieren die Unternehmensbereiche die erfolgsrelevantesten IT-gestützten Geschäftsprozesse. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn es zu aufwendig ist, alle Prozesse zu berücksichtigen und bestimmte Prozesse in der Risikoanalyse vernachlässigt werden können. Als Kriterium dafür gilt, welche Daten im Rahmen der Prozessausführung am wenigsten verloren gehen dürfen oder für nachfolgende Prozesse zur Verfügung stehen müssen. Anschliessend legen die Bereiche die maximal tolerierbaren RTO- und RPO-Zeiten für ihre jeweiligen Prozesse fest. Damit diese Zeiten als Soll-Werte für die IT-Komponenten übernommen und mit deren Ist-Werten verglichen werden können, braucht es eine Zuordnung zwischen den Geschäftsprozessen zu den darin verwendeten Komponenten.

Wird eine Applikation in mehreren Prozessen verwendet, dann wird der kleinste Soll-Wert übernommen. Um die Bedarfslücke von RTO und RPO zu ermitteln, vergleicht man den Soll- mit dem Ist-Wert. Bevor nun jedoch Mass-

nahmen definiert werden können, macht eine Kosten-Nutzen-Betrachtung Sinn. Die Ausfallwahrscheinlichkeit und der eintretende Schaden (Nutzen der Risikominimierung) werden dabei gegen die Investitionskosten zur Senkung von RTO und RPO abgewogen.

Risiken bewerten

Eine Bewertung der Schadensauswirkung findet dann statt, wenn die geforderten Soll-Werte nicht erreicht werden. Auf der Prozessebene schätzen die Verantwortlichen die Schadensauswirkung auf einer Skala von eins bis fünf ein, wobei fünf den höchsten Schaden bezeichnet. Die Schätzung wird für vier Schadenskategorien vorgenommen:

1. Schaden durch Beeinträchtigung der Aufgabenerfüllung
 2. Finanzieller Schaden
 3. Reputationsschaden
 4. Verstoss gegen Regularien und Verträge
- Die gewählten Kategorien können von Projekt zu Projekt abweichen.

Als Nächstes werden die Ausfallrisiken der IT analysiert. Typische Risiken sind Stromausfall, Hochwasserschaden, Brand, Verlust von Know-how oder menschliches Versagen. Es ist dabei entscheidend, den gegenseitigen Einfluss dieser Risiken aufeinander zu bestimmen und Klumpenrisiken zu identifizieren. So führt ein Hochwasserschaden durch Kurzschlüsse des eintretenden Wassers in der Regel auch zu einem Stromausfall. Nun wird für jedes Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit auf einer Skala von eins bis fünf geschätzt, wobei fünf für das höchste Risiko steht. Nicht jedes Risiko ist gleich relevant für die einzelnen IT-Komponenten. Ist der Serverraum im Keller untergebracht, dann wird ein Hochwasserschaden stärker gewichtet, als wenn etwa nach einem schweren Sturm Wasser über das Dach ins Gebäude eintritt. Deshalb wird für alle IT-Komponenten ein Faktor definiert, der angibt, wie stark ein Risiko auf die einzelnen Komponenten wirkt. Aus den Werten für die Schadensauswirkung, die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Risikoabhängigkeit resultiert ein Bericht. Dieser dient als Basis für Massnahmen, um Schadensauswirkungen im Verhältnis zu den Investitionskosten zu minimieren.

Karlheinz Schwer

Karlheinz Schwer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen IT-Management, Business Process und Corporate Performance Management.

Risikoprofilierung von Anlagekunden

Um auch in Zeiten niedriger oder gar negativer Zinsen eine Rendite zu erzielen, müssen Anleger mehr Risiken eingehen. Risikobereitschaft und -fähigkeit korrekt einzuschätzen, ist aber gar nicht so einfach.

Text: **Johannes Höllerich**

Anleger müssen sich mehr denn je fragen, wie viel Risiko sie eingehen können und möchten. Antworten liefern Berater in der Regel anhand von Risikoprofilen, die sie basierend auf Risikofähigkeit und -bereitschaft für Anleger erstellen. Die Risikofähigkeit wird anhand des Vermögens, des Einkommens, der Ausgaben und Verbindlichkeiten bestimmt. Sie gibt an, wie viel Risiko Anleger aufgrund ihrer finanziellen Situation verkraften können. Schwieriger zu ermitteln ist dagegen die Risikobereitschaft: Mit wie viel Risiko können Anleger noch ruhig schlafen? Die Praxis zeigt, dass sich diese Frage nicht leicht beantworten lässt. Jeder, der bereits in Aktien investiert hat, weiss das. Auch wer überzeugt ist, mit einem Rückgang von 20 Prozent umgehen zu können, wird oft schmerzhafter getroffen als gedacht, wenn der Fall tatsächlich eintritt. Hinzu kommt die Angst vor weiteren Verlusten, die zu panikartigen Verkäufen führen kann.

Fragebogen reichen nicht

In der Praxis basiert die Ermittlung des Risikoprofils meist auf einem ziemlich einfachen Fragebogen. Die gesammelten Antworten fließen in ein Scoring-Modell ein, anhand dessen eine Anlagestrategie vorgeschlagen wird. Für eher risikoscheue Anleger bestünde diese beispielsweise aus 20 Prozent Aktien und 80 Prozent Bonds. Untersuchungen der ZHAW School of Management and Law (SML) haben jedoch gezeigt, dass ein Fragebogen allein nicht ausreicht. Den Anlegern muss auch vermittelt werden, was das Risiko der vorgeschlagenen Strategie konkret

bedeutet. Um diese Aufklärung leisten zu können, bietet sich eine Visualisierung der Chancen und Risiken der ermittelten Strategie an. Wichtig ist es, dabei die individuelle Situation einzubeziehen, also etwa den Anlagebetrag und -horizont. Zudem sollten die Ziele des Kunden – beispielsweise ein Hauskauf – berücksichtigt werden.

In einer Visualisierung lassen sich mögliche Verläufe der ermittelten Strategie simulieren. Sie geben dem Anleger ein Gefühl dafür, wie sich der Anlagebetrag entwickeln könnte. Dabei können auch Extremsituationen wie historische Finanzkrisen berücksichtigt werden: Wie hätte sich das Portfolio in einer solchen Situation verhalten? Wie viele Jahre hätte es gedauert, bis der Verlust wieder aufgeholt worden wäre? Zudem können Visualisierungen auch die Wahrscheinlichkeit darstellen, mit der die definierten Anlageziele erreicht werden. Ein Experiment der SML hat gezeigt, dass viele Teilnehmende durch die Visualisierung eine andere Strategie wählten, mit deren Chancen und Risiken sie sich wohler fühlten. Dabei spielt es auch eine Rolle, wie die Strategien einander grafisch gegenübergestellt werden. Ein paralleler Vergleich führte dabei zu besseren Ergebnissen als ein sequentieller.

Psychologische Anlegerfallen

Was nützt es aber, mittels Risikoprofil die passende Strategie für einen Anleger zu finden, wenn dieser sie aufgrund des Marktgeschehens oder psychologischer Faktoren bei nächster Gelegenheit wieder verwirft? Die Forschung im

Bereich Verhaltensökonomie zeigt, dass Anleger leicht in psychologische Fallen tappen können, die zu einem Abweichen von der ursprünglich formulierten Strategie führen. Beispiele sind zu häufiges Handeln aufgrund von Selbstüberschätzung, zu langes Halten von Verlustpositionen sowie zu schnelles Verkaufen von Gewinnpositionen. Es ist daher sinnvoll, neben der Risikoprofilierung auch die Anfälligkeit von Anlegern für solche psychologischen Fallen einzubeziehen. Mittels Fragen, skizzierten Situationen und Simulationen lässt sich die Gefährdung des Anlegers im Hinblick auf Anlegerfallen ermitteln. Durch entsprechende Aufklärung werden Anleger dafür sensibilisiert. Unterstützend zu diesem edukativen Element geben Berater konkrete Handlungsempfehlungen ab.

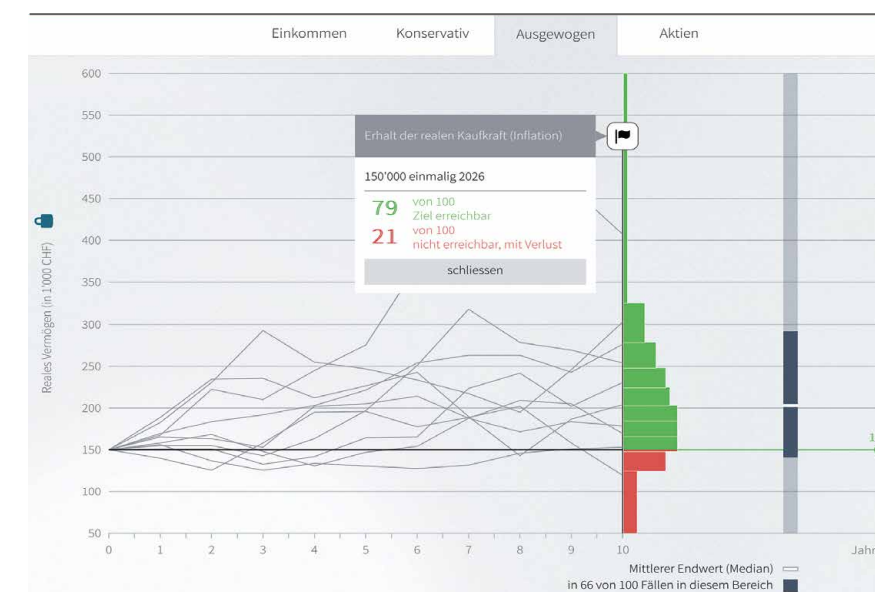
Solche Erweiterungen der Risikoprofilierung könnten insbesondere für neue Anbieter von Anlagelösungen aus dem Fintech-Bereich nützlich sein. Denn im Gegensatz zur klassischen Profilierung fehlt hier der Berater als Korrektiv. Ein Blick auf die bisherige Praxis dieser Anbieter ist jedoch ernüchternd: Teilweise meint man, das Risikoprofil anhand einer einzigen Frage ermitteln zu können. Dabei böte sich den Anbietern gerade hier die Chance, mittels technischer Möglichkeiten eine Vorreiterrolle einzunehmen. So könnte die Risikoprofilierung etwa um spielerische Simulationen erweitert werden.

Tool zur Risikoprofilierung entwickelt

Ein Beispiel dafür, wie eine umfassende Risikoprofilierung umgesetzt werden kann, ist das Tool «Visual Risk Profile», welches das Institut für Wealth & Asset Management der SML in einem staatlich geförderten Projekt zusammen mit

der K&W Software AG und der Thuner AEK Bank 1826 entwickelt hat. Das Tool bestimmt das Risikoprofil mit einem bankspezifischen Fragebogen und visualisiert die vorgeschlagene Strategie in einer Simulation. Dabei können Berater für ihre Kunden auch alternative Strategien und Anlageziele gegenüberstellen, sodass sie ein Gefühl für die unterschiedlichen Risiken, möglichen Szenarien und deren Bedeutung für ihre Vermögensziele erhalten. Dabei lassen sich auch Krisen simulieren. Was hätte eine Finanzkrise konkret für die Ziele des Kunden bedeutet? Wären diese noch realisierbar gewesen?

Die Abbildung zeigt das Beispiel für die Visualisierung einer ausgewogenen Strategie (60 Prozent Aktien und 40 Prozent Bonds) mit einem Anlagebetrag von 150 000 Franken und einer Dauer von zehn Jahren. Die zehn Kurven simulieren mögliche Verläufe der Strategie und die Wahrscheinlichkeit, mit der das Anlageziel oder Zwischenziele erreicht werden. Im abgebildeten Beispiel sind keine konkreten Anlageziele berücksichtigt. Nach zehn Jahren hätte dieser Anleger bei 79 von 100 Fällen sein Vermögen inflationsbereinigt gemehrt. Zusätzlich lassen sich verschiedene historische Krisen wie die Erdölkrise einblenden. Dies zeigt dem Anleger, dass es zwischenzeitlich auch zu starken Verlusten kommen kann: Der Anleger hätte mit dieser Strategie zeitweise über 40 Prozent verloren. Nachdem eine passende Anlagestrategie gefunden wurde, kann der Berater eine Befragung zum Anlegerverhalten durchführen. Deren Ziel ist es, die renditeschädlichen Verhaltensweisen des Anlegers herauszufinden, um individuelle Hinweise geben und Hilfestellungen anbieten zu können.



Anlagerisiken verständlich sichtbar gemacht: Screenshot der Software «Visual Risk Profile».

Johannes Höllerich

Johannes Höllerich ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wealth & Asset Management. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Digitalisierung im Wealth Management, Behavioral Finance, Risikoprofilierung und Social Trading.

Erfolgreich und verantwortungsvoll

Unternehmensaktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich sind oft dem Vorwurf des Greenwashing ausgesetzt. Ein neues Lehrbuch stellt die wichtigen Elemente eines ernsthaften und nutzbringenden Corporate Responsibility (CR) Management vor.

Text: **Fridolin S. Brand und Herbert Winistörfer**

Unternehmen haben durch ihre Geschäftstätigkeiten grossen Einfluss auf gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimawandel, Menschenrechte oder Gesundheit. Moralische Appelle, diese gebührend zu berücksichtigen, bleiben jedoch oft unwirksam, da sie nicht die ökonomisch geprägte Sprache des Managements aufgreifen. Das Lehrbuch «Corporate Responsibility Management» aus der Reihe SML essentials schlägt einen anderen Weg ein und macht den Umgang mit gesellschaftlichen Themen betriebswirtschaftlich anschlussfähig. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass es in vielen Firmen grosses Potential für CR-Massnahmen gibt, die den Unternehmenswert positiv beeinflussen.

Strategisch Gutes tun

CR-Aktivitäten sind mit dem Unternehmenswert über Werttreiber verbunden. In Bezug auf CR-Themen sind dies etwa Produktinnovation, operationale Effizienz, Reputation oder Zugang zu Kapital. Gelingt es, die Werttreiber positiv zu beeinflussen, trägt das CR-Management zum Unternehmenswert bei und ist somit strategisch. Strategisches CR-Management steigert so den Unternehmenswert und wirkt sich gleichzeitig positiv auf Gesellschaft und Umwelt aus. Zum Beispiel investiert Nestlé innert zehn Jahren 460 Millionen Franken in die Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktionssysteme von Kaffee und Kakao. Damit sichert sich Nestlé wichtige landwirtschaftliche Rohstoffe für die eigene Produktion, verbessert aber auch die Lebensbedingungen der Anbauer.

Glaubwürdiges CR-Management

Für das strategische CR-Management stellt das Lehrbuch einen Managementzyklus vor, der sich an den Phasen Orientierung, Planung, Umsetzung und Überprüfung orientiert. Für jeden Schritt des Modells werden Kriterien für ein professionelles CR-Management erarbeitet. Es bietet somit eine Blaupause für ein modernes und glaubwürdiges CR-Management, das CR-Themen in die wichtigen Geschäftsprozesse integriert und mit dem Unternehmenswert verbindet. Es soll die Leserschaft in die Lage versetzen, das CR-Management eines beliebigen Unternehmens anhand der öffentlich verfügbaren Informationen zu analysieren und kritisch zu bewerten. Damit wird eine Unterscheidung zwischen Greenwashing und ernsthaftem CR-Management ermöglicht.

Die Publikationsreihe im handlichen A5-Format verdichtet das an der ZHAW School of Management and Law vorhandene Wissen und macht es zugänglich. Durch die zeitgemässe Gestaltung und die didaktische Aufbereitung vermitteln die SML essentials Wissen auf lustvolle und effiziente Weise.

www.vdf-online.ch/sml-essentials



Fridolin S. Brand

Dr. Fridolin S. Brand ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzbereich Corporate Responsibility an der ZHAW School of Management and Law. Von 2012 bis 2015 war er als Nachhaltigkeitskoordinator bei Südzucker tätig.

Herbert Winistörfer

Herbert Winistörfer ist Dozent und Leiter des Kompetenzbereichs Corporate Responsibility. Sein Forschungsfeld sind Ansätze und Instrumente für Unternehmen zum Management gesellschaftlicher Themen im internationalen Kontext.

Bergbahnen

Nur für Schwindelfreie: Kari Alpiger und Werner Gantenbein von den Bergbahnen Wildhaus tauschen bei der Sesselbahn Oberdorf–Gamsalp eine Streckenrolle aus. Zur Seilbahnstütze gelangen sie mit einem speziellen Revisionsfahrzeug, das am Förderseil hängt. Beide Arbeiter sind durch ein Sicherheitsseil und einen Auffanggurt gesichert und tragen einen Helm. Bei solchen Wartungsarbeiten sind die Monteure immer zu zweit unterwegs und über Funk mit der Station verbunden.

Risiko von «Industrie 4.0»

Das Schlagwort «Industrie 4.0» sorgt derzeit für kräftiges Rauschen im Blätterwald. Meist liest man von den Chancen der Entwicklung. Wird diese jedoch falsch verstanden und umgesetzt, besteht das Risiko, den Anschluss an die internationale Konkurrenz zu verlieren.

Text: **Matthias Ehrat und Michael Lustenberger**

Spätestens seit dem diesjährigen World Economic Forum weiss die breite Öffentlichkeit, dass sich auch die Schweiz mitten in einem tiefgreifenden globalen Wandel befindet. Dieser wird als «vierte industrielle Revolution» bezeichnet. Nach der Mechanisierung, Elektrifizierung und Computerisierung folgt nun in allen Wirtschaftssektoren die Digitalisierung. Welche Auswirkungen und Formen eine «digitalisierte Industrie» mit sich bringt, ist noch weitgehend ungewiss, die Frage wird aber bereits seit Jahren breit diskutiert und erforscht. Das deutsche «Zukunftsprojekt Industrie 4.0» unter der Leitung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hat früh erkannt, dass die vierte industrielle Revolution ein erhebliches Potential für die deutsche Industrie birgt, sofern die Unternehmen eine duale Strategie verfolgen: 1.) Steigerung der Produktionseffizienz und -effektivität durch den Einsatz von cyber-physischen Systemen (CPS) in der eigenen vernetzten Produktion; 2.) Entwicklung, Verkauf und langfristiger Betrieb von CPS-Lösungen für die vernetzte Wertschöpfung bei den Kunden.

Einseitige Perspektive vermeiden

Um das Risiko einer unerwünschten Deindustrialisierung zu verhindern, muss auch die Schweizer Industrie diese duale Strategie verfolgen. Unsere Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit Praxispartnern sowie von diversen Konferenzen und Tagungen hat allerdings gezeigt, dass gerade hierzulande die Umsetzung von Industrie 4.0 sehr selektiv mit Sicht auf die eigene Produktionsoptimierung vorangetrieben wird. Dieser starke, teils ausschliessliche Fokus auf die eigenen Wertschöpfungsketten blendet den zweiten Aspekt der dualen Strategie aus. Die Schweizer Industrie läuft so Gefahr, eine wichtige Entwicklung der vierten industriellen Revolution komplett zu verpassen.

Dies zeigen auch ein Blick nach Übersee und die Diskussion über das «Industrial Internet», die amerikanische Version von Industrie 4.0. Unter diesem Schlagwort beginnt General Electric damit, dank seiner mit Sensoren bestückten Triebwerke und einer ausgereiften Analytiksoftware den Betrieb ganzer Flugzeugflotten zu optimieren.

«Die Schweizer Industrie läuft Gefahr, eine wichtige Entwicklung der vierten industriellen Revolution komplett zu verpassen.»

Und der amerikanische Bergbaumaschinenhersteller Joy Global kontrolliert mit seinen vernetzten Maschinen zusehends ganze Bergwerke. Während viele Firmen in der Schweiz noch fieberhaft über mögliche Formen und Auswirkungen von «Smart Factories» diskutieren, zeigen diese «Industrial Internet»-Firmen bereits klar, worum es bei der digitalen Vernetzung der Industrie im Kern gehen sollte: um die dauerhafte Bindung von Kunden an die eigenen Systemlösungen und damit die Sicherung zukünftiger Absatzmärkte.

Absatzmärkte sichern

Dass es bei der digitalen Vernetzung oft nur in zweiter Priorität um den viel zitierten und beworbenen Kundennutzen geht, zeigen beispielsweise die Agronomie-Plattformen «MyJohnDeere» und «365FarmNet». Während John Deere seine Kunden über ein eigenes «Plattform-Ökosystem» an seine Maschinen, Produkte und Dienstleistungen binden will, hat Konkurrent CLAAS mit «365FarmNet» den Weg

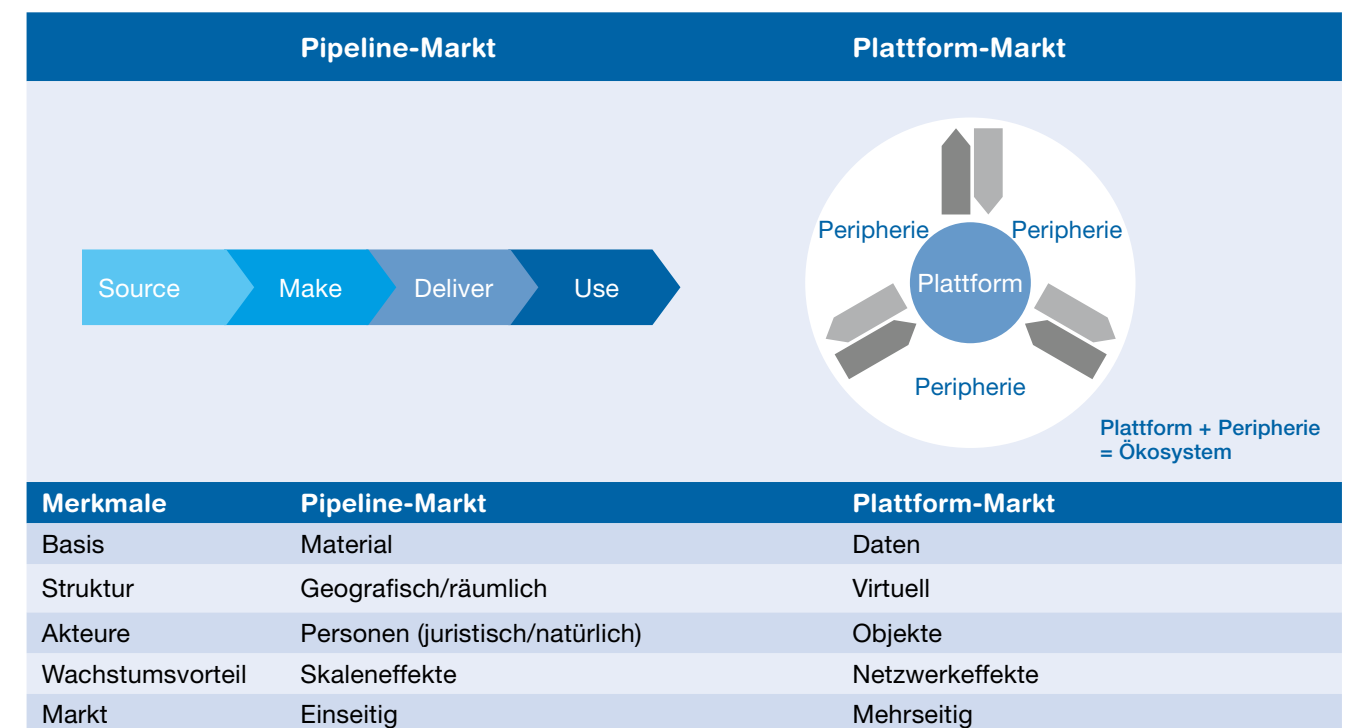
einer branchenübergreifenden Kooperation eingeschlagen. Der Effekt bleibt derselbe: Vordergründig versuchen beide, über die Vernetzung der beteiligten Branchen und Industrien eine optimierte Wertschöpfung beim Kunden zu erzielen. Im Fokus steht aber die Sicherung des Absatzmarkts für die eigenen Produkte durch die Bindung der Kunden an eine Plattformlösung. Die Kunden gehen eine solch exklusive und langfristige Bindung nur ein, wenn sie sich davon auf lange Sicht angemessene Produktivitätsgewinne versprechen.

Natürlich sollen Schweizer Industrieunternehmen Prozessoptimierungen in der eigenen Produktion durch Industrie 4.0 erwarten und auch verfolgen. Die Vernetzung mit dem Kunden und seinen Systemen wird künftig aber immens wichtig, will man nicht aus den sich herausbildenden Gesamtlösungssystemen und Plattform-Ökosystemen verdrängt werden. Viele Unternehmen vertrauen immer noch auf ihre produkt- und prozessbezogene Leistungsüberlegenheit und glauben, mit weiteren Produkt- und Prozessoptimierungen sei die eigene Marktstellung unangreifbar. Dabei übersehen sie aber nicht nur das Potential, das mit der Herausbildung von vernetzten Systemlösungen entsteht, sondern laufen auch Gefahr, dass sie für die Kunden irrelevant werden, weil sie in absehbarer Zeit keinen wesentlichen Beitrag zur Systemlösung und damit zur Produktivitätsentwicklung mehr leisten.

Immer häufiger bestimmen die Lieferanten

Der Maschinen- und Anlagenbauer Bühler AG hat diese Herausforderung ebenfalls erkannt. Im firmeneigenen Magazin «Diagramm» wurde unlängst deutlich auf die Notwendigkeit für Industrieunternehmen hingewiesen, sich in der Wertschöpfungskette ihrer Kunden mittels Digitalisierung und Plattformisierung stärker auszubreiten, um konsequent Mehrwert aus der Verarbeitung und Verwertung industrieller Daten zu erzeugen. Dazu werden gezielt experimentelle, von Mitarbeitern und Partnern erdachte Plattformlösungen aus dem breiten Anwendungsfeld des Unternehmens gefördert.

Eine vielversprechende Richtung hat auch der Baumaschinenhersteller Ammann in Langenthal mit dem Projekt SmartSite eingeschlagen. Seine Baumaschinen werden von Baustelle zu Baustelle verschoben und beim Einbringen eines neuen Strassenbelags sind jeweils wechselnde Partner beteiligt. Die Ammann Group hat begonnen, die Vernetzung für die beteiligten Partner bereitzustellen, und versucht damit, den kundenseitigen Prozess zu plattformisieren und die Wahl der Partner mitzubestimmen. Vor- und nachgelagerte Arbeitsschritte werden so immer häufiger nicht mehr von Kunden, sondern von Lieferanten mitkontrolliert. Diese können so immer stärker bestimmen, welche anderen Unternehmen als Partner zu welchen Bedingungen an der Gesamtlösung beteiligt werden. Gradlinige



Typische Charakteristiken von Pipeline- und Plattform-Märkten.

Pipeline-Märkte werden so auch in der Industrie zu mehrseitigen Plattform-Märkten mit neuen strategischen und operativen Herausforderungen und Risiken. Der Erfolg von Plattformmärkten basiert dabei prinzipiell auf der Erzeugung und Abschöpfung von Netzwerkeffekten die mit der Vernetzung von leblosen Objekten im viel zitierten «Internet of Things» nicht mehr primär durch menschliche Netzwerkakteure generiert werden, sondern durch ein «Ökosystem der Dinge».

Vernetzung als Schlüssel zum Erfolg

Laut GE-CEO Jeffrey Immelt müssen Industrieunternehmen in Zukunft auch Software- und Analyse-Unternehmen sein. Damit bringt er zum Ausdruck, dass Industrieunternehmen die vierte industrielle Revolution nicht basierend auf überlegener Produktion oder Produkte überstehen werden, sondern dank einer überlegenen Vernetzung mit Kunden und Systempartnern in einem «Ökosystem der Dinge». Alles in allem geht es bei der Industrie 4.0 also nicht primär um die digitale Vernetzung der eigenen Produktion zur internen Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung, sondern um die digitale Vernetzung mit den strategisch «richtigen» Systempartnern zur künftigen Absicherung und Gestaltung des eigenen Marktes. Diese Entwicklung hin zu mehrseitigen Plattform-Märkten stellt die Schweizer Wirtschaft vor grosse Herausforderungen. Unternehmen müssen sich damit vertraut machen, wie sich ihre Märkte verändern werden. Sie müssen abwägen, ob sie sich selber aktiv an der Plattformentwicklung beteiligen oder wie sie sich auf entstehende Plattformen ausrichten.

Gerade bei Industrieprodukten bieten Technologieeigenschaften einen vermeintlichen Schutz vor neu entstehenden Plattform-Märkten. Wir glauben, dass auch Industrieprodukte zunehmend als Komponenten einer Plattformlösung und damit als Teil eines Ökosystems zu verstehen sind. Die Ausbildung solcher Plattformen und Ökosysteme mag zwar in der Industrie länger dauern, dafür ist eine wohlüberlegte Digitalisierungsstrategie und Plattform-Integration der eigenen Produkte umso entscheidender. Grundsätzlich lässt sich Folgendes feststellen: Je komplexer das Industrieprodukt und je dominanter die eigene Industrieposition, desto stärker sollte ein Industrieunternehmen den Anspruch haben, eine führende Rolle in der Plattformentwicklung und Marktausweitung einzunehmen. Demgegenüber sollten Nischenplayer und Lieferanten von Einzelkomponenten verstärkt versuchen, durch geschickte Kooperationen und Produktweiterentwicklungen ihre Teilnahme an den entstehenden Plattform-Märkten abzusichern. Um im tiefgreifenden globalen Wandel der kommenden Jahre nicht den Anschluss zu verlieren, braucht die Schweizer Industrie dringend ein neues Verständnis von Industrie 4.0. Denn das wirklich Bahnbrechende der vierten industriellen Revolution findet nicht in der Fabrik statt, sondern in der Vernetzung und Plattformisierung ganzer Märkte.

CAS Digitale Strategie und Wertschöpfung

Eine zielgerichtete, langfristige Strategie schafft Werte und erhöht die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Kaum eine Branche kann dabei die durchdringende Digitalisierung ausser Acht lassen. Es gilt, entsprechende Geschäftsmodelle zu entwickeln, Effizienzsteigerungen und Prozessinnovationen zu realisieren sowie Produktportfolios, Führung und Organisation anzupassen. In dieser Führungsausbildung setzen Sie sich proaktiv mit der digitalen Transformation auseinander und entwerfen eine digitale Vision.

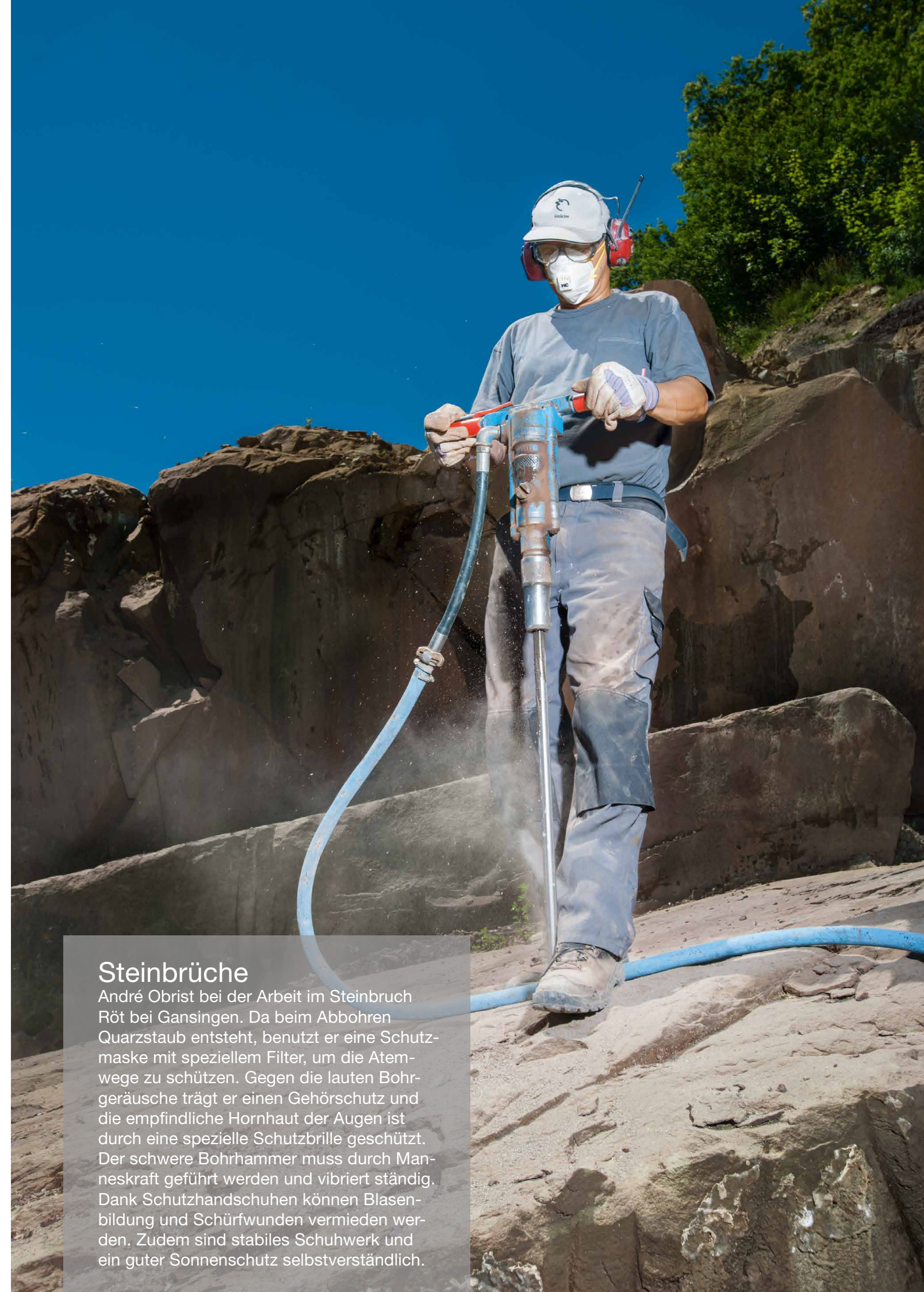
www.zhaw.ch/zue/casds

Matthias Ehrat

Dr. Matthias Ehrat, dipl. Ing. ETH und Dr. oec. HSG, ist Dozent und Projektleiter am Zentrum für Unternehmensentwicklung. Er beschäftigt sich in Forschung und Lehre intensiv mit dem Thema Industrie 4.0.

Michael Lustenberger

Michael Lustenberger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Unternehmensentwicklung. Seine Schwerpunkte sind Industrie 4.0 und Lean (Supply Chain) Management.



Steinbrüche

André Obrist bei der Arbeit im Steinbruch Röt bei Gansingen. Da beim Abbohren Quarzstaub entsteht, benutzt er eine Schutzmaske mit speziellem Filter, um die Atemwege zu schützen. Gegen die lauten Bohrgeräusche trägt er einen Gehörschutz und die empfindliche Hornhaut der Augen ist durch eine spezielle Schutzbrille geschützt. Der schwere Bohrhämmer muss durch Maneskraft geführt werden und vibriert ständig. Dank Schutzhandschuhen können Blasenbildung und Schürfwunden vermieden werden. Zudem sind stabiles Schuhwerk und ein guter Sonnenschutz selbstverständlich.

Riskante Entscheide am Arbeitsmarkt

Kurzfristige Personalstrategien wie Kündigungen oder Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins Ausland stellen für die nachhaltige strategische Ausrichtung von Unternehmen ein Risiko dar und erschweren die digitale Transformation.

Text: **Frithjof Müller und Elena Hubschmid-Vierheilig**

Die Arbeitswelt in der Schweiz ist einem massiven Wandel ausgesetzt. Durch den Frankenschock und die Einwanderungsinitiative sehen viele Unternehmen keine andere Lösung mehr, als Stellen abzubauen oder ins Ausland zu verlagern. Angenommen, das fiktive Unternehmen Muster Metallbau AG muss aufgrund des wirtschaftlichen Drucks zwei erfahrene Mitarbeitende entlassen und kann drei Lernende nach ihrem Abschluss nicht weiterbeschäftigen. Neben dem kurzfristigen Effekt der Kosteneinsparung bringt der Stellenabbau ein hohes Risiko mit sich: Vorhandenes Humankapital geht verloren und damit Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen von Mitarbeitenden, die aufwendig rekrutiert und über Jahre hinweg aus- und weitergebildet wurden.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung wiegt dieser Verlust umso schwerer. Die Transformation der Arbeitswelt erzeugt einen Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitskräften, die in der Lage sind, die neuen und komplexen Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt zu bewältigen. So muss die Muster Metallbau AG aufgrund der Digitalisierung grosse Teile der Produktion umstellen. Dafür braucht sie gut ausgebildete Mitarbeitende, die sowohl die alten Produktionsverfahren verstehen als auch bereit sind, die neuen digitalisierten Verfahren zu erlernen. Je nach Bereich hat diese Transformation unterschiedliche Effekte: Es entstehen bisher unbekannte Arbeitsplätze mit höherer Produktivität. Der Personalbedarf wird trotz steigender Automatisierung nicht sinken, Arbeitsplätze

werden nur umgeschichtet. Lediglich automatisierbare Routinetätigkeiten verschwinden nach und nach.

Wandel der Beschäftigungswelt

Fast alle Unternehmen werden ihre strategische Ausrichtung und ihre Unique Selling Proposition (USP) radikal überdenken müssen. Die disruptiven Veränderungen der Geschäftsmodelle im Zuge der Digitalisierung machen selbst vor Banken und Versicherungen nicht halt und

«Der Personalbedarf wird trotz steigender Automatisierung nicht sinken.»

werden in den kommenden Jahren eine tiefgreifende Wirkung auf die Beschäftigungswelt haben. Dieser Wandel kann dazu führen, dass weniger Mitarbeitende beschäftigt werden (jobless growth). Diese Tendenz birgt das Risiko, quantitativ weniger innovative Kräfte zu haben.

Andererseits zwingt die fortschreitende Digitalisierung manche Unternehmen, ihre Kompetenzen komplett neu auszurichten. Arbeitnehmende müssen sich ebenfalls an die neuen Rahmenbedingungen anpassen und sich neue Kompetenzen aneignen. Wenn ein Unternehmen im Zuge eines Personalabbaus nun weniger Humankapital mit den entsprechenden Fähigkeiten zur Verfügung hat, birgt auch dies das Risiko, weniger innovative Kapazitäten zu haben,

um eine disruptive Veränderung zu vollziehen. In diesem Zusammenhang wird es in Zukunft äusserst wichtig sein, das entsprechende Humankapital an Bord zu haben, um diesen äusseren Wandel auch innerhalb des Unternehmens zu vollziehen. Im Fall von Muster Metallbau hat der Stellenabbau Innovationskraft gekostet. Die Firma wird es schwerer haben, mit konkurrenzfähigen Produkten im internationalen Markt zu bestehen.

Rekrutierung nicht jederzeit möglich

Ein heutiger Stellenabbau aus Kostengründen hat einen unmittelbaren Einfluss darauf, welches Humankapital in Zukunft zur Verfügung steht, um sich mit neuen Geschäftsmodellen zu positionieren. Natürlich können auch erst dann neue Mitarbeitende wieder am Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Geeignete Kandidaten zu finden ist jedoch aufwendig, kostspielig und setzt voraus, dass der Arbeitsmarkt der Nachfrage gerecht werden kann. Denn gerade gut ausgebildete Arbeitskräfte sind aufgrund ihres vorhandenen Humankapitals in der Lage, sich auf dem Arbeitsmarkt frei zu entscheiden. Darüber hinaus kehren qualifizierte ausländische Arbeitskräfte in Zeiten des Stellenabbaus möglicherweise in ihre Herkunftsländer zurück und gehen dem Schweizer Arbeitsmarkt verloren. All diese Faktoren bergen ein zusätzliches Risiko für die Unternehmen. Diesem Risiko setzt sich auch die Muster Metallbau AG aus. Als mittelständisches Unternehmen mit geringer Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt wird die Rekrutierung zu einer grossen Herausforderung.

Eine nachhaltige, strategisch ausgerichtete Personalstrategie und -entwicklung sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Positionierung im digitalisierten Wettbewerb. Die zentrale Frage für Unternehmen lautet: Was müssen unsere Mitarbeitenden in Zukunft können, damit wir im Wettbewerb bestehen können? Unternehmen, welche diese Frage rechtzeitig beantworten, können ihr Personal bereits heute entsprechend aus- und weiterbilden. Damit verfügen sie in Zukunft über die entsprechenden Unternehmenskompetenzen. Muster Metallbau analysiert deshalb, mit welchen Alleinstellungsmerkmalen sich das Unternehmen künftig positionieren will, und setzt auf die gezielte Weiterbildung des verbliebenen Personals.

Digitalisierung nicht verschlafen

Vor allem KMU setzen sich einem weiteren Risiko aus, wenn sie den digitalen Technologien nur eine marginale Bedeutung beimessen. So sind gemäss einer Studie von Ernst & Young nur 45 Prozent der Unternehmenslenker

in der Schweiz der Meinung, dass die Digitalisierung im Geschäftsmodell ihrer Firma eine mittlere bis sehr grosse Rolle spiele. Das Potential der Digitalisierung scheint also von der Mehrheit der mittelständischen Schweizer Firmen unterschätzt zu werden, was zu einem erhöhten Wettbewerbsrisiko führen kann.

Ein Stellenabbau aus Kostengründen ist mit einem noch weit grösseren Risiko verbunden, wenn Unternehmen dank neuer Geschäftsmodelle wieder erhöhten Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitskräften haben. Insbesondere KMU, welche nicht über ein entsprechendes Employer

«Für KMU mit geringer Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt wird die Rekrutierung zur Herausforderung.»

Branding verfügen, sollten unter strategischen Gesichtspunkten versuchen, ihr gut ausgebildetes Personal zu halten, zu fördern und zu entwickeln. Dies gilt es in einem Kosteneinsparungsprozess gegen einen Personalabbau abzuwägen. Muster Metallbau hat Glück: Einer der ehemaligen Lernenden bewirbt sich nach einer Weiterbildung wieder beim Unternehmen und bietet seine Kenntnisse für die Umsetzung der digitalen Transformation im Unternehmen an.

Bei solchen Personalentscheidungen geht es um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit sollte grundsätzlich der Weg des geringeren Risikos gewählt werden. Jedoch müssen Unternehmen im Wettbewerb auch Risiken eingehen und Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Jede Innovation stellt ein Risiko dar, sie beinhaltet aber auch Chancen, die einen Wettbewerbsvorteil überhaupt erst ermöglichen.

Frithjof Müller

Dr. Frithjof Müller ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Human Capital Management. Zu seinen Schwerpunkten zählen Leadership, Organisationsentwicklung und die Arbeitswelt 4.0.

Elena Hubschmid-Vierheilig

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Human Capital Management. Sie forscht und lehrt unter anderen zu Employer Branding, Personalentwicklung und Talentmanagement.

Das lukrative Geschäft mit dem Risiko

Keine andere Branche beschäftigt sich intensiver mit Risiken als die Assekuranz. Ihr Geschäftsmodell ist das Beurteilen von Unsicherheiten. Darin führend sind die Rückversicherer.

Text: **Markus Gisler**

Die Aktie der Swiss Re zählt zu den beliebtesten der Schweiz. Das hat mit dem ausgezeichneten Ruf der über 100-jährigen Institution zu tun. Wer Risiken erfolgreich bewirtschaftet, geniesst offenbar fast blindes Vertrauen. Kein anderes Business ist so ausgeprägt auf das Managen von Risiken fixiert und nur wenige bewegen sich in einem so hermetisch abriegelten Markt wie die Rückversicherungen. Kunden der Swiss Re sind primär die Erst- oder Direktversicherer. Daneben erwirtschaftet sie rund zehn Prozent der Prämien mit Direktversicherungen für Grossunternehmen.

Gesplittetes Risiko

Rückversicherungen sind vornehmlich dazu da, das Risiko einer Direktversicherung zu reduzieren. Diese versichert beispielsweise eine Flotte von Kreuzfahrtschiffen. Das Risiko einer Havarie, wie etwa bei der 2012 gekenterten «Costa Concordia», kann eine Direktversicherung nicht alleine tragen. Sie übernimmt zwar das ganze Risiko, gibt aber den grössten Teil davon an Rückversicherungen weiter und bezahlt dafür eine Prämie. Grosse Risiken werden also auf mehrere Schultern verteilt. Dieser Prozess, das «Underwriting», basiert letztlich auf einem detaillierten Vertrag zwischen Erst- und Rückversicherung. Die Tranchen der maximalen Schadenssumme können unterschiedlich gross sein. Bei einem Milliardenrisiko übernimmt beispielsweise ein Rückversicherer 300 Millionen, ein anderer bloss 100 Millionen. Dieses Geschäft ist das mit Abstand wichtigste der Swiss Re: Im Jahr 2015 hat sie damit fast die Hälfte aller Prämien eingenommen. Selbstverständlich kann eine Rückversicherung nicht unbegrenzt Risiken

übernehmen. Ist der Risiko-Pott fast voll, wird sie höhere Prämien verlangen, ist er hingegen noch leer, bietet sie tiefere Prämien an.

Analysen als Kerngeschäft

Rückversicherungsverträge beruhen auf mathematischen Modellen, die sich auf detaillierte Analysen von Meteorologen, Geologen, Ingenieuren, Physikern und Mathematikern abstützen. Rückversichert werden Grossrisiken, in erster Linie Naturkatastrophen (Erdbeben, Überschwemmungen, Hurrikane), aber auch von Menschen verursachte Grossschäden. Zur Risikobeurteilung verfügt jede Rückversicherung über eigene Modelle und Methoden. Diese Analysefähigkeit ist ihr Know-how. Viele Rückversicherer publizieren Studien, in denen sie ihr Wissen punktuell der Öffentlichkeit zugänglich machen – die Swiss Re beispielsweise mit ihrem jährlichen «SONAR Report» zu den wichtigsten weltweit entstehenden Risiken.

Die Prämien, welche Erstversicherungen bezahlen, werden individuell ausgehandelt. Ein Team aus Wissenschaftlern analysiert historische Schadensfälle, berechnet Ausmass und Wahrscheinlichkeit möglicher Schäden und leitet daraus die Prämienhöhe ab, welche die Rückversicherung zur Risikoabdeckung braucht. Ziel ist es, pro Jahr nie mehr Geld für Schäden entrichten zu müssen, als über Prämien eingenommen wird.

Gut gepolstert

Ein matchentscheidender Faktor sind auch die Kapitalpolster. Je grösser sie sind, desto mehr Risiken können über-

nommen werden. Swiss Re sitzt auf satten 137 Milliarden Dollar. Es gibt zwar Dutzende Rückversicherer, doch nur wenige sind in der Lage, grosse Risiken zu übernehmen und auch zu praktisch jedem Risiko fundierte Berechnungen durchzuführen. Swiss Re und Munich Re dominieren den Markt. Halb so gross sind Berkshire Hathaway Re und Hannover Re, mit etwas Abstand folgen die französische Scor SE sowie die britische Lloyd's. Die meisten übrigen Anbieter sind klein und auf bestimmte Sparten beschränkt: Flugzeuge, Schiffe, Transport, Engineering, Landwirtschaft (z.B. Ernteausfälle) oder Gebäude, um die wichtigsten zu nennen. In den letzten drei Jahren haben die Schäden aus Naturkatastrophen (vor allem Erdbeben, Überschwemmungen, Unwetter) deutlich abgenommen, weshalb die Prämien stark unter Druck stehen.

2015 haben Rückversicherungen weltweit Schäden im Umfang von 37 Milliarden Dollar gedeckt (von Menschen verursachte und solche aus Naturkatastrophen). Diese Summe lag massiv unter dem zehnjährigen Mittel von 62 Milliarden Dollar. Mit Versicherungen gedeckt sind übrigens längst nicht alle Schäden. Das Total aller Schäden betrug in den letzten zehn Jahren im Durchschnitt 192 Milliarden Dollar, 2015 waren es dagegen nur 92 Milliarden.

Der Schaden-Kostensatz

Eine entscheidende Grösse im Versicherungsgeschäft ist der Schaden-Kostensatz (combined ratio). Dabei werden die Prämieinnahmen ins Verhältnis zu den zu bezahlten Schäden gesetzt. Logischerweise wollen Versicherungen mehr einnehmen, als sie ausgeben. 2015 betrug diese Quote bei der Swiss Re 87 Prozent, das heisst, 13 Prozent der eingenommenen Prämien blieben als Bruttogewinn übrig. Ein guter Wert, der allerdings nur dank der selten aufgetretenen Naturkatastrophen möglich wurde. Waldbrände in Kanada, Erdbeben in Japan und Überschwemmungen in Europa haben im ersten Halbjahr 2016 tatsächlich wieder zu mehr Schäden geführt, was den Schaden-Kostensatz auf 98 Prozent hochschnellen liess. Analysten prognostizieren deshalb für 2016 einen um rund einen Drittel tieferen Gewinn als im Vorjahr.

Problem tiefe Zinsen

Ein besonderes Problem für alle Versicherungen sind die tiefen Zinsen. Der Kapitalstock der Swiss Re erzielte gewöhnlich 4 bis 5 Prozent Rendite. Nun hat die Tiefzinspolitik der Notenbanken dazu geführt, dass sie im ersten Halbjahr 2016 auf 3,7 Prozent gefallen ist. 2015 betrug die Rendite immerhin noch 4,2 Prozent. Fast 53 Milliarden

Dollar hat die Swiss Re in Staatsanleihen investiert, deren Zinssatz in der Schweiz negativ ist und in vielen OECD-Ländern gegen null tendiert. Die Abhängigkeit von tiefen Kapitalerträgen zeigt sich im Langzeitvergleich: 2009 nahm Swiss Re 22,7 Milliarden Franken an Prämien und 6,4 Milliarden aus Kapitalerträgen ein, was 28 Prozent aller Prämien entsprach. Im letzten Jahr schrumpfte dieser Wert auf 14 Prozent und in Zukunft dürfte er weiter fallen.

Versicherung wird zum Online-Business

Ein vielversprechendes Feld ist das Rückversichern von Lebensversicherungen geworden. In der neuen Sparte Admin Re bietet Swiss Re eine Art «Over the Counter»-Geschäft an: Plattformen wie Amazon oder Google bieten Online-Lebensversicherungen an, treten als Branchenoutsider aber das gesamte Angebots- und Abwicklungsprozedere an eine Versicherung ab. Diese übernimmt sämtliche Aufgaben mit Ausnahme des direkten Kundenkontakts. Daraus resultiert eine Win-win-Situation. Die Versicherung besorgt das technische Know-how, die Plattform bringt die Kunden. Branchenkenner sind überzeugt, dass Versicherungen längerfristig kaum mehr mit Hilfe von Vertretern via Hausbesuch verkauft werden. Wie viele andere Geschäfte werden sie zunehmend nur noch online abgeschlossen.

Swiss Re in Zahlen

	2015	2014
Total Prämien	30 214	31 262
– Klassische Rückversicherung	15 090	15 598
– Life and Health	10 963	11 265
– Direktversicherungen	3 379	3 444
– Admin Re (Paketlösungen für Dritte)	782	955
Reingewinn	4 597	3 500
Eigenkapital	32 415	34 828
Kapitalanlagen	137 810	143 987
Anzahl Mitarbeitende	12 767	12 224

Markus Gisler

Markus Gisler hat die HWV absolviert, aus der später die ZHAW School of Management and Law hervorging. Anschliessend arbeitete er als Journalist bei «Finanz und Wirtschaft», «Radio Z» und beim «Tages-Anzeiger», war Chefredaktor von «Cash» und der «Aargauer Zeitung». Seit 2005 ist er als Kommunikationsberater und Publizist selbstständig.

«Risiken eingehen heisst Varianten kennen»

SML-Alumnus Yves von Ballmoos hat sein Familienunternehmen verkauft und investiert seit zwei Jahren als «Business Angel» in Startups. Im Interview erklärt er, wie man auf das richtige Pferd setzt und Risiken eingrenzen kann.

Interview: **Florian Wehrli**

Was bedeutet Risiko für Sie?

Yves von Ballmoos: Risiken sind immer auch Chancen, weil sie nicht für alle gleich einfach zu meistern sind. Im geschäftlichen Kontext bedeutet das: Mit steigendem Risiko erhöht sich die Komplexität, gleichzeitig aber auch der Differenzierungsspielraum.

Suchen Sie das Risiko?

Nein, ich gehöre wie die meisten Schweizer zur risikoaversen Gruppe. Das heisst aber nicht, dass ich keine Risiken eingehe. Ich habe immer einen Plan B. Einem Risiko zu begegnen heisst, immer möglichst viele Varianten zu kennen. Wenn der negative Effekt eintrifft, muss ich bereits wissen, was ich tun werde.

Im Pferdesport gehen Sie aber schwer kalkulierbare Risiken ein.

Da treffen Sie einen wunden Punkt. Beim Skikjöring gibt es praktisch keine kalkulierbaren Risiken. Das gibt mir einen Ausgleich und einen Kick, weil ich solche Risiken im Business-Kontext niemals eingehen würde. Der Unterschied ist aber, dass ich beim Skikjöring nur die Verantwortung für mich selbst trage und niemand anderen gefährde.

Ist Ihnen dabei nie etwas passiert?

Als Rennreiter hatte ich in zehn Jahren über 20 Knochenbrüche. Im Skikjöring bin ich auch einmal gestürzt, gottseidank aber ohne Verletzungen. Unfälle passieren hier seltener, sind aber oft mit schwereren Verletzungen verbunden.

Gehört es zum Risiko, dass man auch mit dem Scheitern umgehen kann?

Im Sport wie im Business kennt man seine Grenzen erst, wenn man sie einmal überschritten hat. Hier stellt sich die Frage, wie stark man sich danach wieder an diese Grenze herantastet. Das ist die Risikobereitschaft. Im Sport gehe ich viel näher an diese Grenze als im Geschäft. Ich möchte nicht eine ganze Firma an die Wand fahren und damit Existenzen gefährden.

Wie tasten Sie sich an diese Grenzen heran?

Bei Expansionen muss man sich zum Beispiel überlegen, wie weit man sich für eine Vorwärtsstrategie verschulden kann. Gerade Startups haben oft mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen. Für die Geschäftsführer ist es eine Gratwanderung zwischen den gesetzlichen Vorgaben und der eigenen Risikobereitschaft.

Wann wurde Ihnen klar, dass Sie als Unternehmer diese Risiken eingehen möchten?

Eigentlich bereits während meines Studiums. Ich hatte eine Stelle bei einem grossen Rohstoffkonzern in Aussicht, bis zu meinem Abschluss existierte der Konzern allerdings nicht mehr. Gleichzeitig haben sich mir Wege ins Unternehmertum erschlossen. Ohne die HWV wäre ich wohl nie Unternehmer geworden. Hier habe ich das Mindset erhalten, das den Boden geebnet hat.

Wie sieht diese Geisteshaltung aus?

Vor dem Studium war ich im Rohstoffhandel tätig. Da hat-

te ich eine eher einseitige Betrachtungsweise, was vielleicht auch mit meinem Alter zu tun hatte. An der HWV habe ich in allen Disziplinen des General Management eine ganzheitliche Sicht erworben. Diese Sichtweise habe ich mir erhalten. Ich habe mich nicht weiter spezialisiert, denn das Interdisziplinäre fasziniert mich noch heute.

Sie waren im Baumwollhandel tätig, haben nach dem Studium aber das Möbelunternehmen Zingg-Lamprecht von Ihren Eltern übernommen. Spielt es für Manager überhaupt eine Rolle, womit man geschäftet?

Beides sind letztlich Handelsgeschäfte. Dazu gehört ein gewisses «Handelsgen». Abgesehen davon sind es zwei komplett unterschiedliche Geschäfte. Baumwollhandel ist Weltpolitik. Nach dem Zusammenbruch der UdSSR war das Rohstoffunternehmen, in dem ich arbeitete, massgeblich an den Verhandlungen zum wirtschaftlichen Aufbau der GUS-Staaten beteiligt. Mit 21 habe ich mit dem stellvertretenden Aussenminister der Sowjetunion verhandelt. Im Vergleich dazu ist die Tätigkeit in einem mittelständischen Schweizer Unternehmen eine ganz andere Welt.

Das Familienunternehmen ist Ihnen quasi in den Schoss gelegt worden. Selbst etwas aufzubauen, hätte grössere Risiken erfordert.

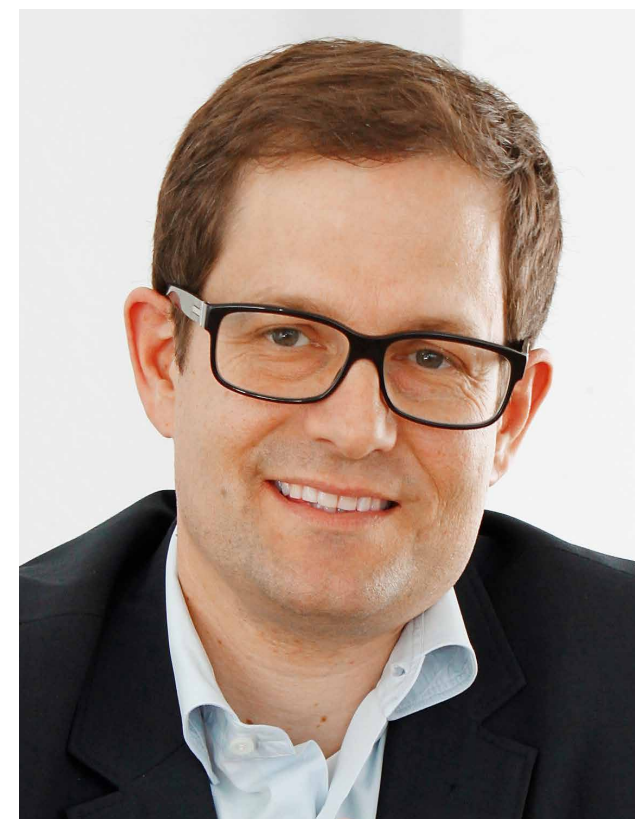
Die Zingg-Lamprecht AG ist ein 120 Jahre altes Traditionsunternehmen, das nicht immer in unserem Familienbesitz war. Ich hatte das Privileg, diese «alte Dame» umherzuführen. Das ist natürlich ein himmelweiter Unterschied zu einem Startup. Natürlich muss man bei etablierten Unternehmen weniger Risiken eingehen, andererseits hat man eine höhere Verantwortung. Traditionsunternehmen sind glaubwürdiger in Bezug auf ihre Qualität – es wird aber auch viel erwartet. Wenn ein Markenname wie beispielsweise Stewi zum Synonym für ein Alltagsprodukt wird, kann man sich gar nicht vorstellen, dass eine solche Firma verschwindet.

Innovation ist also gefragt. Obwohl die Schweiz regelmässig als Innovationsweltmeister gelobt wird, gelten die Schweizer als risikoavers.

Dass wir Schweizer Innovation an der Anzahl Patente messen, ist genau Ausdruck dieser risikoaversen Kultur. Innovation sollte man an ihrer Geschwindigkeit messen und nicht an den Schutzmöglichkeiten. Die «Time to Market» ist in der Schweiz einfach zu lange.

Fehlt uns der Mut zum Scheitern?

Immer wieder aufzustehen und es weiter zu versuchen,



«Im Sport wie im Business kennt man seine Grenzen erst, wenn man sie einmal überschritten hat», sagt Yves von Ballmoos.

widerspricht der Patentmentalität. Da hat die Schweiz noch viel aufzuholen, es tut sich aber auch viel. Ich kenne viele junge Unternehmen, die mit ihren Prototypen mutig auf die Leute zugehen und Feedbacks einholen.

Wie finden Startups das erste Geld?

Zuerst kommen «Friends and Fools», dann «Business Angels». Ein halbe bis eine ganze Million ist rasch zusammen. Die erste Finanzierungsrunde danach ist der Knackpunkt. Ich kenne viele «Business Angels», die bereit sind, 10000 bis 100000 Franken pro Startup zu investieren. Sie sind oft in Netzwerken zusammengeschlossen und arbeiten mit Hochschulen zusammen, um Ideen zu fördern. Das funktioniert immer besser, ich sehe aber noch Verbesserungspotential beim Know-how-Transfer. Wenn Hochschulen Infrastruktur und Coaching zur Verfügung stellen und den Kontakt zu Investoren herstellen, schaffen die Startups den Rest von selbst. Über eine Beteiligung könnten sich die Hochschulen auch refinanzieren. In den USA funktioniert das schon ganz gut – bei den ETH Lausanne und Zürich auch.

Wie sind Sie auf die Idee gekommen, in Startups zu investieren?

Nach 15 Jahren als CEO und Inhaber eines Traditionsunternehmens habe ich etwas gesucht, das mehr Veränderung in meinen Alltag bringt. Mit einem Portfolio von verschiedenen Startups bin ich in vielen Rollen tätig: als Berater, Verwaltungsrat, Investor oder interimistisch auch im operativen Geschäft. Das ist für mich eine spannende Bereicherung.

Was braucht es denn, um Sie davon zu überzeugen, in ein Unternehmen zu investieren?

Team, Zeitpunkt und Innovationsgehalt müssen übereinstimmen. Das Letztere lässt sich recherchieren, die ersten beiden Punkte sind Gefühlssache – entweder es stimmt oder nicht. Wenn ich merke, dass sich das Team des Risikos nicht bewusst ist, bin ich auch nicht bereit, es einzugehen.

Wie finden Sie diese Unternehmen?

Die meisten Kontakte finden über institutionalisierte Netzwerke wie «Business Angels Schweiz» statt. Ein anderer Weg sind Crowdfunding-Plattformen oder der Kontakt zu Hochschulen.

Haben Sie sich auch schon in einem Startup getäuscht?

Dafür mache ich das noch zu wenig lange. In den letzten zwei Jahren hatte ich immer wieder Zweifel – es ist ein Auf und Ab. Weil mein Risiko aber gut verteilt ist, hatte ich bisher keinen grösseren Misserfolg. Die fünf Unternehmen, in die ich investiert habe, reichen aber bei Weitem nicht. Das Ziel sind 15 bis 20.

Wächst die Risikobereitschaft in der Schweizer Startup-Kultur?

Im Zuge der Digital Transformation haben vor allem Informatiker gute Chancen, sich selbstständig zu machen. Informatiker, Betriebswirtschaftler und Ingenieure sind selbstverständlich auch bei Grossunternehmen sehr gefragt, doch äussern immer mehr den Wunsch, sich schnell selbstständig zu machen. Dies obwohl die ersten Jahre hart werden, im Gegensatz zu einem schönen Einstiegslohn bei einer Grossbank. Ich kann mich nicht erinnern, dass sich nach meinem Abschluss an der HWV jemand selbstständig machen wollte.

Ist das Risiko heute geringer?

Ich denke nicht. Der Wunsch nach Individualität ist aber grösser. Ich kenne viele Unternehmer, die sich direkt nach

dem Studium selbstständig gemacht haben. Das wenige Ersparnis dient zum Lebensunterhalt, gearbeitet wird gratis, bis eine erste Finanzierung möglich ist. Mit 10 000 bis 20 000 Franken kann man ein Jahr lang an einem Projekt arbeiten, von «Business Angels» erhält man in der Regel zwischen 100 000 und 200 000 Franken. In diesem Stadium sind Löhne von 3 000 Franken möglich, dann muss die Marktreife rasch entwickelt werden. Es ist ein beschwerlicher Weg, auf dem man auch scheitern kann. Die Erfahrung wiegt das aber auf.

Was würden Sie einem KMU-Patron raten, der Risiken eingehen muss, um konkurrenzfähig zu bleiben?

Ich will mich nicht anmassen, einem gestandenen Patron Tipps zu geben. Ich war aber selbst in einer ähnlichen Situation bei Zingg-Lamprecht. Die Zusammenarbeit mit Startups kann sich lohnen, weil man vom Innovationsgeist profitiert, aber auch von der Firmenkultur und dem Verständnis der Arbeit. Man muss aus der Sicherheit ausbrechen, um etwas Neues wagen zu können. Grosse Firmen wie Amag, Goldbach Media oder Swisscom laden Startups ein, um ihren eigenen Mitarbeitenden diese Dynamik zu vermitteln und sie aus der Komfortzone zu holen.

Wenn Sie noch einmal Student wären und gerade abgeschlossen hätten, würden Sie dann auch ein eigenes Unternehmen gründen wollen?

Wenn ich diese heterogenen Teams aus Ingenieuren, Marketingfachleuten, aber auch Geisteswissenschaftlern sehe, möchte ich am liebsten selbst mitmachen. Natürlich muss einer die guten Ideen bringen – ob ich das gewesen wäre, weiss ich nicht. Aber der Teamspirit reiss mich mit.

Yves von Ballmoos

Yves von Ballmoos (42) hat 1999 sein Studium in Betriebswirtschaft an der HWV (heute ZHAW School of Management and Law) und 2016 einen Executive MBA an der Universität Zürich abgeschlossen. Zuvor hatte er eine kaufmännische Lehre bei der damaligen Schweizerischen Kreditanstalt absolviert und zwei Jahre im Rohstoffhandel gearbeitet. Ab 2000 war er im Designmöbelhandel tätig, erst in Deutschland, anschliessend für die Zingg-Lamprecht AG in Zürich, wo er 2002 die Geschäftsführung mit einer Minderheitsbeteiligung und wenige Jahre später die gesamten Aktien übernahm. 2014 verkaufte er die Zingg-Lamprecht AG an eine Investorengruppe und ist seither als «Business Angel», Verwaltungsrat und Berater tätig. Yves von Ballmoos ist aktiver Skikjöringfahrer, Springreiter und ehemaliger Rennreiter. Er ist verheiratet und hat zwei Söhne.

Sägereien

Martin Surbeck betreibt seine Sägerei und Holzhandlung in Hettlingen seit bald 40 Jahren. Das Familienunternehmen in der vierten Generation feiert 2019 das 100-Jahre-Jubiläum und ist der letzte Betrieb seiner Art im Bezirk Winterthur. Die Vollgattersäge aus dem Jahr 1965 sei nicht gefährlicher als eine neue – wenn man damit umgehen kann. Dank seiner Erfahrung weiss Martin Surbeck genau, worauf er achten muss. Bis zu 10 Tonnen Druck lasten auf der Walze und gegen die Sägeblätter kann auch die beste Schutzkleidung nichts ausrichten. Sicherheit beginnt im Kopf, ist er überzeugt.



«Dieses Fluggefühl ist einzigartig»

Die Schweiz bietet optimale Voraussetzungen für Basejumping. Trotzdem – oder gerade deswegen – gibt es immer wieder Unglücke. Risk Manager und Wingsuit-Pilot Mathias Wyss erklärt, was ihn an diesem Sport fasziniert und welche Risiken er dabei eingeht.

Text: **Adrian Sulzer**

Risk Manager und Wingsuit-Pilot: kein Widerspruch? «Im Gegenteil», findet Mathias Wyss, Vorstandsmitglied der Swiss Base Association (SBA), einer Organisation zur Förderung der Akzeptanz von Basejumping in der Schweiz. Er hat rund 2000 Fallschirmsprünge und Basejumps absolviert, etwa 1 100 davon mit Wingsuit. Man spürt die Begeisterung, wenn er darüber spricht: «Was mich fasziniert, ist die Intimität des Flugs. Man ist selbst der Flügel und jede Bewegung hat direkten Einfluss auf die Aerodynamik. Dieses Fluggefühl ist einzigartig!» Zeitweise praktizierte er die gefährlichste Variante, das Fliegen in extremer Geländenähe oder «Proximity Flying». Doch seine «wilden Jahre» seien vorbei. «Irgendwann wird es nur noch blödsinnig, das Risiko weiter zu steigern.» So sei es auch bei ihm mal gefährlich geworden, als er in einer Gruppe nahe am Gelände flog. Heute ist er vor allem bei Dreharbeiten für Kinofilme und Werbeclips engagiert und praktiziert den «Para-Alpinismus»: Hochtouren und Klettern kombiniert mit Wingsuit-Flug.

Basejumping-Disneyland

Warum ist die Schweiz ein Basejumping-Mekka? Zum einen liegt das an der beschränkten Regulierung. «Wo man fliegt, wie schnell, wie nahe am Boden, all das bleibt dir selbst überlassen. Abgesehen von einigen kontrollierten Lufträumen und Wildschutzzonen kann ich jederzeit auf einen x-beliebigen Berg steigen und runter springen», so Mathias Wyss. Das soll auch so bleiben: «Ich bin Herr über mein Risiko und gefährde niemanden ausser mich selbst. Das ist ähnlich wie beim Bergsteigen. Ist man da alleine unterwegs, kann man salopp gesagt machen, was man

will.» Zum andern lockt die hiesige Topographie Basejumper aus aller Welt an. Die Schweiz bietet zahlreiche Absprungorte (Exits), wovon viele gut zugänglich sind. Alleine im Lauterbrunnental im Berner Oberland werden jährlich über 20 000 Sprünge absolviert. Eine enorme Zahl. Man nennt es das «Disneyland des Basejumpings». Wyss trainiert manchmal selbst da, weil man viele Sprünge pro Tag absolvieren kann. «Allerdings springen da auch Leute, die das besser nicht tun sollten. Das ist kein guter Platz für Anfänger», gibt er zu bedenken. Aus seiner Sicht werden

«Ich bin Herr über mein Risiko und gefährde niemanden ausser mich selbst.»

da viele unnötige Risiken eingegangen. «Wenn ich gewisse Unfallberichte lese, habe ich gar keine Fragen mehr. Wenn man mit unzureichender Erfahrung, dem falschen Equipment und bei schlechten Bedingungen von einer anspruchsvollen Stelle springt, zeugt dies von einer gewissen Ignoranz, von mangelndem Risikomanagement oder einer ungesund hohen Risikoakzeptanz.» Dies schlage sich dann in den Unfallzahlen nieder, die wiederum in den Medien ausgeschlachtet würden.

Viele Unfälle in der Schweiz

Laut der «Base Fatality List», die seit 1981 geführt wird, sind weltweit bisher über 280 Menschen in den Tod gestürzt, darunter acht Schweizer. Knapp 70 dieser Unfälle ereigneten sich hierzulande. Ist Basejumping also eine der



«Der Absprung erfordert extreme Konzentration», sagt Mathias Wyss: «Ich visualisiere und verbalisiere diesen immer vorgängig. Macht man dann aber den Schritt, ist das immer ein spezielles Gefühl.»

gefährlichsten Sportarten? Wyss gibt zu bedenken, dass absolute Zahlen wenig aussagen. Man müsste sie ins Verhältnis zur Anzahl Sportler und Sprünge setzen. Er bezweifelt, dass der Sport zu den gefährlichsten zählt, zumindest nicht per se. «Allerdings zieht Basejumping unter anderem Menschen mit hohem Risikoappetit oder verzerrter Risikowahrnehmung an», so Wyss. «Würden diese Personen zum Beispiel Motorrad fahren, wäre die Gefahr kaum geringer.» Ein Grossteil der Unfälle der letzten Jahre ist zudem auf Wingsuit-Fliegen zurückzuführen, das stark geboomt hat. Es erfordere jedoch fundierte Kenntnisse der Aerodynamik und Flugtaktik sowie entsprechende Erfahrung, was oft ignoriert werde. «Wie andere Sportarten kann man das in einem breiten Risikospektrum betreiben. In der Aviatik gibt es aber keine hundertprozentige Sicherheit. Das gilt selbst für stark regulierte Bereiche wie die zivile Luftfahrt, wo Milliarden ausgegeben werden, um Risiken zu minimieren. Es kann somit auch mal jemanden mit einem guten Risikomanagement treffen. Denn Murphy's Law kann überall zuschlagen.»

Die SBA hat für die Exits im Lauterbrunnental analog Skipistenprinzip eine Empfehlung nach Schwierigkeitsgraden (blau, rot, schwarz) abgegeben und warnt vor bekannten Gefahren. Es sei aber nicht ihre primäre Aufgabe, die individuelle Sicherheit der Basejumper zu verbessern oder diese auszubilden. Der Verein versucht vielmehr, ein gutes Auskommen mit allen Stakeholdern zu erreichen und die

Gefährdung Dritter auszuschliessen. So hat die SBA das System der «Landing Cards» eingeführt, mit dem jährlich ein fünfstelliger Betrag zusammenkommt. Das Geld wird an die ortsansässigen Bauern ausgeschüttet, auf deren Feldern die Springer landen. «Das hat sicher zur positiven Grundstimmung im Tal beigetragen», ist Wyss überzeugt.

Der Mythos vom Schirm, der zubleibt

Die grössten Risiken beim Basejumping seien nicht objektiver, sondern subjektiver Natur, wie Mathias Wyss betont. Fehler beim Equipment oder ominöse «Luftlöcher» gebe es sehr selten. «In den Medien heisst es bei Unfällen häufig, der Schirm habe sich nicht geöffnet. Das ist schlicht und einfach falsch. Macht man beim Falten keine Fehler, öffnet sich der Schirm zuverlässig. Es ist vielmehr der Springer, der ihn zu spät öffnet oder sich dabei aufgrund mangelnder Freifallerfahrung in einer schlechten Körperlage und Position befindet und deshalb mit der Wand kollidiert.» Dieses sogenannte «Off-Heading» ist eine der häufigsten Unfallursachen im Lauterbrunnental. «Dabei wäre es keine Hexerei, nur Absprungstellen auszuwählen, die zum eigenen Erfahrungsstand passen und wo auch im Fall eines Off-Heading genug Zeit bleibt, sich wegzudrehen.» Hauptursachen für Unfälle sind jedenfalls mangelhafte individuelle Einschätzungen bezüglich Bedingungen, des eigenen physischen oder mentalen Zustands, des Erfahrungsstands oder der Wahl der Ausrüstung. Selten sei aber einfach grosses Pech im Spiel. «Dieses Restrisiko muss man akzeptieren.»

Sponsoring als Fluch und Segen

Dank Unternehmen wie Red Bull oder GoPro hat der Sport in den letzten Jahren geboomt und medial viel Aufmerksamkeit erhalten. «Der Peak ist aber vorbei», so Mathias Wyss. «Die grossen Sponsoren haben ein paar Athleten unter Vertrag und unterstützen gezielt Projekte. Es gibt wenige Personen, die das professionell machen und davon leben können.» Sponsoren haben den Sport gefördert und bekannt gemacht, doch finanzielle Anreize können auch dazu führen, dass höhere Risiken eingegangen werden. «Ich glaube, Sponsorings waren für die Akzeptanz des Sports nicht nur förderlich, besonders nicht in der Schweiz. Hier ist er eher in Verruf geraten.» Früher sei man durch Freunde eingeführt worden, wenn man bereits viel Erfahrung mit Luftsportarten hatte. «Heute sieht man spektakuläre Videos auf Youtube und sagt sich, «das will ich auch machen». Dann wird möglichst schnell darauf hin gearbeitet und nicht auf eine vernünftige Progression geachtet. Wer der nächste Youtube-Star werden will, geht womöglich übermässige Risiken ein.»

Nebst Sponsorings hat die Weiterentwicklung der Wingsuits zu einer höheren Popularität geführt: Die Gleitleistung hat sich stark verbessert, was viele neue Sprungplätze erschlossen hat. Neue Wingsuits starten viel schneller, so dass man von niedrigeren Felsen springen kann. 100 bis 150 Meter können heute reichen, früher waren 300 bis 400 nötig. «Man wird aber immer mit Geschwindigkeiten unterwegs sein, wo für die Landung ein Fallschirm nötig ist. Es braucht also die Körperbeherrschung im Freifall und alles, was dazugehört.» So wird Basejumping wohl nie ein Massensport werden: Dagegen sprechen auch der hohe finanzielle und zeitliche Aufwand, die physischen und mentalen Voraussetzungen und der individuelle Risikoappetit. «Es ist etwas völlig Unnatürliches für Menschen, ins Leere zu springen. Das können sich viele gar nicht vorstellen.»

Wechselseitige Vorteile

Im Vergleich zu vielen anderen Basejumpern betreibt Mathias Wyss ein aufwendiges Risikomanagement. Dabei geht er analytisch und strukturiert vor: «Ich zeichne die meisten Sprünge mit dem GPS auf, werte die Startkurve aus und sehe so, welche Rolle die Bedingungen spielen, welche Standardabweichungen es gibt. Bei neuen Absprungstellen vermesse ich mittels Laser das Gelände dreidimensional und erstelle ein Profil. Dieses vergleiche ich mit meinen GPS-Daten und bekannten Sprungprofilen. Auf diese Weise habe ich die Fakten beisammen. Ich verlasse mich nicht nur auf meine Wahrnehmung, denn die

kann täuschen.» So profitiert der Basejumper vom Know-how des Risk Managers. Doch das gilt auch umgekehrt: «Dank meinen Erfahrungen im Sport habe ich ein gutes Gespür für Fallen der Risikowahrnehmung wie Irrationalität, Experten-Halo, Routine, Gruppen- oder Wettbewerbsdruck. Egal wie professionell ein Framework oder Prozess ist, egal wie komplex die Formeln – am Ende entscheiden

«Dank meinen Erfahrungen im Sport habe ich ein gutes Gespür für Fallen der Risikowahrnehmung.»

Menschen, die mit ähnlichen subjektiven Faktoren konfrontiert sind. Sich selbst zu kennen und zu wissen, wie man damit umgeht, ist in diesem Kontext sehr wertvoll. Dieses Wissen gibt er in seinen Vorträgen weiter.

Mathias Wyss weiss auch, wie wichtig ein gelebtes Risikomanagement ist. «Beim Fliegen muss man ständig Ist-Soll-Vergleiche vornehmen. Läuft alles nach Plan? Da bleibt keine Zeit für mehrseitige Excel-Tabellen.» Ähnlich sei es im Unternehmen: Werde alle paar Jahre ein umfassender Risikokatalog erstellt, der dann in der Schublade verschwinde, nütze das nichts. Ein professionelles Risikomanagement müsse gelebt und rollend angepasst werden. Es soll die Entscheidungen der Mitarbeiter bewusst oder unbewusst beeinflussen. Die Analogien aus dem Basejumping helfen ihm, wenn er Kunden berät. Dabei verfolgt er einen schlanken, zielgerichteten Ansatz. «Ich gehöre nicht zu denen, die überall Risiken sehen, die es zu vermeiden gilt. Es gibt immer auch Chancen! Ich bin bestrebt, den grössten Business-Nutzen zu generieren, wozu auch mal bewusst ein gesundes Risiko akzeptiert werden muss.» Das gilt für Mathias Wyss auch privat: Derzeit bereitet er sich auf eine Expedition ins Karakorum-Gebirge in Pakistan vor. «Ich plane, von einem Sechstausender zu springen, um den bislang längsten Wingsuit-Flug zu machen.»

Mathias Wyss

Mathias Wyss verfügt über einen Master of Science in Management, Technology and Economics der ETH, wo er auch zum Thema Human Flight geforscht hat. Zuletzt war er in mehreren Funktionen bei der United Security Providers AG beschäftigt, einer auf Informationssicherheit spezialisierten Schweizer Firma. www.mathiaswyss.com

NETWORKING

Krönen Sie Ihre Karriere.

Wir bilden Sie weiter:
www.zhaw.ch/sml/weiterbildung

Building Competence. Crossing Borders.



Stahlwerke

Pfannenkipstand im Werk der Swiss Steel AG in Emmenbrücke. Beim Kippen der Giesspfanne ist besondere Vorsicht geboten, denn bereits erstarrtes Material kann sich verspätet aus der Giesspfanne lösen und in den bereits gefüllten Schlackentopf fallen, was ein Auswerfen der flüssigen Phase zur Folge hätte. Deshalb befinden sich während des Prozesses keine Mitarbeiter in der Nähe der Giesspfanne und das Hallentor bleibt geschlossen. Vor jedem erneuten Einsatz wird die feuerfeste Ausmauerung der Giesspfanne durch einen Mitarbeiter überprüft, der neben herkömmlicher Schutzkleidung zusätzlich einen «Silbermantel» aus aluminisiertem, Hitze reflektierendem Kevlar-Gewebe trägt.

COMPETENCE | 07/2016 | September 2016

Impressum

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law

Projektleitung

Maja Blumer, blur@zhaw.ch

Redaktion

Maja Blumer, blur@zhaw.ch

Adrian Sulzer, suan@zhaw.ch

Florian Wehrli, wehl@zhaw.ch

Gestaltung

Nadja Hutmacher, htmn@zhaw.ch

Ganzseitige Fotos

Beat Märki, www.bilderhaus.ch

Grafik Seite 11

2009 CatFocus Partner Re mit Unterstützung von GVZ Gebäudeversicherung Kanton Zürich und Schweizerischer Erdbebendienst SED an der ETH Zürich.

Druck

Mattenbach AG, Winterthur

Kontakt

ZHAW School of Management and Law

Stadthausstrasse 14

Postfach, 8401 Winterthur

info.sml@zhaw.ch

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern nur mit schriftlicher Einwilligung der Redaktion sowie Quellenhinweis: «COMPETENCE». Das Magazin der ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

«COMPETENCE» erscheint einmal jährlich.

Auflage (Print) 19 000, elektronischer Versand 6 000

www.zhaw.ch/sml/competence

ISSN 2297-6140

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml



printed in
switzerland

